



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título: “Perfeccionamiento de la planeación estratégica por escenarios de la Empresa DIVEP Cienfuegos.”

Tesis en opción al título Licenciado en Economía.

Autor: Dailyn Najarro Causse.

Tutor: MC. Yaima Sarriá Pablo.

Curso 2008-2009

Cienfuegos, año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.

Pensamiento.

*Tenemos que ir sobre nuestros errores,
marchar sobre ellos, analizarlos y que no se repitan.*

Ché.

*Los peligros no se han de ver cuando se les tiene encima,
sino cuando se les puede evitar.*

José Martí.

Agradecimientos.

A mi tutora Yaima Sarria Pablo por sus enseñanzas y paciencia.

*A los amigos que encontramos en el camino de la vida y nos brindan su mano
incondicionalmente.*

A todas aquellas personas que de una forma u otra me brindaron su atención, apoyo y aliento.

Muchas Gracias.

Dedicatoria.

*A mi MADRE,
Por darme todo sus amor, cariño y haber confiado siempre en mí.*

Resumen.

El presente trabajo titulado “Perfeccionamiento de la planeación estratégica por escenarios de la Empresa DIVEP Cienfuegos”, tiene como objetivo general aplicar un procedimiento metodológico que permita el perfeccionamiento de la planeación estratégica de la empresa. Se aplica el enfoque prospectivo, mediante la combinación de métodos y técnicas que posibilitaron el procesamiento, análisis e interpretación de la información como son los métodos TZ Combinado, MIC-MAC, MACTOR y SMIC. Los principales resultados obtenidos son: la determinación de la estrategia maestra que ha de desarrollar la empresa, la definición de las áreas de resultado clave sobre las que debe trabajar en los años previstos, así como los objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medidas, estrategias específicas, objetivos anuales y criterios de medidas. Con ello se ha logrado la formulación de una Planeación Estratégica con enfoque prospectivo para la Empresa DIVEP Cienfuegos para el periodo comprendido desde el 2009 al 2012.

Palabras clave: Perfeccionamiento, Metodológico, Prospectivo

Índice.

Introducción.	1
Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la planeación estratégica.	4
1.1- Antecedentes de la planeación estratégica.	4
1.1.1- Tipos de estrategia.	7
1.2- Pasos para establecer la planeación estratégica.	11
1.3- Importancia de la planeación estratégica.	12
1.4- Prospectiva como herramienta en el proceso de planeación estratégica.	14
1.4.1- Métodos utilizados en el proceso prospectivo.	17
1.5- La planeación estratégica en Cuba.	20
Capítulo II. Planeación estratégica con enfoque prospectivo de la Empresa DIVEP Cienfuegos.	24
2.1- Caracterización de la Empresa DIVEP Cienfuegos.	24
2.2- Análisis del procedimiento metodológico para realizar el estudio.	27
2.3- Análisis estratégico.	28
2.3.1- Diagnóstico general.	28
2.3.2- Diagnóstico específico.	36
2.3.3- Diagnóstico interno.	38
Capítulo III. Análisis DAFO y diseño estratégico de la Empresa DIVEP Cienfuegos.	52
3.1- Análisis y resultado de la matriz DAFO.	52
3.2- Formulación de la estrategia maestra de la empresa.	55
3.3- Definición de las Áreas de Resultados Claves.	55
3.3.1- Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada área de resultado clave.	56
3.4- Evaluación de varias de las estrategias del Área de Resultado Clave 3. Gestión Comercial y Prestación de Servicios.	61
Conclusiones.	63
Recomendaciones.	65
Bibliografía.	66
Anexos.	

Introducción.

Un mundo cada vez más globalizado con mercados en constante movimiento y crisis es el reto que hoy se impone, los países que pretenden ubicarse dentro de la competencia tienen que luchar fuertemente y las empresas deben dotarse de los medios necesarios que les permita la ubicación, además de observar cuidadosamente su entorno empresarial, cambiante, incierto y turbulento. Esto exige una nueva mentalidad de los dirigentes, quienes se ven obligados a auxiliarse de métodos y técnicas modernas que les permitan responder coherentemente ante las adversidades y lograr garantizar el futuro de las organizaciones.

Los cambios internacionales unidos a la política hostil de los Estados Unidos hacia Cuba han provocado que la economía cubana haya tenido que cambiar, obligatoriamente, para poder insertarse y mantenerse en el mercado mundial. Con las nuevas concepciones empresariales y gubernamentales, las profundas transformaciones ocurridas en la economía cubana y por la importancia que tiene para el país el proceso de Perfeccionamiento Empresarial para la reorganización de las empresas, en la Resolución Conjunta Número 1/2004 del Ministerio de Educación Superior y el Ministerio de Economía y Planificación se acuerda que cada año se debe actualizar la Planificación Estratégica diseñada. Para ello se debe incrementar la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores de las empresas, buscando que los objetivos formulados constituyan el resultado de la negociación, tanto en sentido vertical como horizontal.

La planeación estratégica exige cada día mayor científicidad y análisis proactivo de los miembros de la empresa, por ello la necesidad de realizarla desde un enfoque prospectivo. Este enfoque asume la realidad como un sistema dinámico, donde se estudian cada uno de los factores que la definen y caracterizan, así como las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad.

En la Empresa DIVEP Cienfuegos, desde hace algunos años se ha trabajado en el proceso de planeación estratégica, existiendo aún deficiencias en su concepción con una mentalidad y actitud estratégica que permita su desarrollo. Por lo que le es necesario a la empresa perfeccionar su planeación que le permita orientar sus productos y servicios sobre la base de estrategias.

Por lo antes expuesto queda determinado el **problema científico** que plantea:

¿Cómo puede la Empresa DIVEP Cienfuegos responder de forma efectiva a las adversidades y oportunidades del entorno teniendo en cuenta las exigencias de los clientes?

La presente investigación está diseñada para contribuir a la solución de este problema, para lo cual se ha considerado la siguiente **hipótesis general**:

“Si se perfecciona la planeación estratégica de la empresa mediante la aplicación de técnicas prospectivas se podrán fundamentar científicamente estrategias que permitan orientar subproductos y servicios, teniendo en cuenta las exigencias de los clientes.”

De acuerdo a la hipótesis anterior se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que rigen el proceso investigativo:

El objetivo general definido es:

- Aplicar un procedimiento metodológico que permita el perfeccionamiento de la planeación estratégica de la empresa.

Para dar cumplimiento al mismo se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar el marco teórico y conceptual de la investigación a partir de los elementos que giran en torno a la planeación estratégica y la prospectiva estratégica.
- Aplicar técnicas prospectivas para el perfeccionamiento de la planeación de la empresa.
- Proponer la estrategia para la empresa a partir de la identificación de sus áreas de resultado clave.

Se estructuró el presente trabajo en tres capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la planeación estratégica y la prospectiva estratégicas, los métodos que se utilizan y se hace referencia a la aplicación de la prospectiva en Cuba y en especial en el territorio de Cienfuegos.

En el segundo capítulo se profundiza en el conocimiento de la empresa objeto de estudio a partir de la caracterización de la misma. Se presenta la propuesta de la metodología utilizada en la investigación, se aplica el método de escenarios que incluye diferentes técnicas, exponiéndose los resultados de los métodos MIC-MAC, MACTOR y SMIC en el diagnóstico externo, así como los resultados del diagnóstico interno.

En el tercer capítulo se presenta el análisis DAFO y la formulación de la estrategia a partir de las áreas de resultado claves identificadas con su correspondiente plan de acciones y metas.

Finalmente se registran las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para los directivos de la Comercializadora DIVEP de Cienfuegos.

Para el desarrollo del trabajo fue posible consultar una amplia bibliografía en la literatura nacional e internacional de diversos autores, que comprende materiales, artículos y documentos de Internet, tesis de grado, maestría, entre otros, relativos a la planeación estratégica y la prospectiva. Se consultó al unísono, información sobre las condiciones de la empresa, y se realizó un análisis documental de resoluciones, acuerdos y reglamentos.

El procedimiento metodológico abarcó la combinación de varias técnicas dentro de las cuales se encuentran los métodos TZ Combinado, MIC-MAC, MACTOR, SMIC, así como los talleres de prospectiva, las encuestas, los análisis de documentos, entre otros.

La novedad científica de la investigación consiste en la necesidad, que supone implementar nuevas técnicas de planeación que permitan a la Comercializadora DIVEP reducir la incertidumbre ante el entorno tan cambiante que se vive hoy.

Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre la planeación estratégica.

En este primer capítulo se precisan los elementos teóricos que facilitan la comprensión de la temática que se estudia, los cuales giran en torno a la planeación estratégica y el enfoque prospectivo y la interrelación de ambos.

1.1 - Antecedentes de la planeación estratégica.

La génesis del concepto de estrategia proviene del arte de hacer guerra, es decir, del mundo de lo militar. En 1944 se comienza a aplicar en el campo económico y académico con la teoría de juegos de Von Neuman y Mongentern. La idea principal defendida por estos autores es la de competición, de actuación frente al adversario para el logro de objetivos determinados.

La evolución de la planeación estratégica ha sido abordada también por varios teóricos de la Teoría Administrativa, Ansoff, Garcías Falcón, Menguzzato y Renau, entre otros. A mediados del año 1950 fue introducida por vez primera en algunas empresas comerciales. Las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o como también se le denominó, sistemas de planeación a largo plazo. Sin embargo Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, ubica el comienzo de la planificación estratégica en la década de 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. La planificación estratégica, para otros autores, entendido como sistema de gerencia, surge formalmente en los años setenta, como resultado de la evolución del concepto de planificación. Este desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Al realizar un breve recorrido por los conceptos formulados por teóricos del pasado siglo de diversos años se pueden citar algunos que resultan importantes, pues transitan desde lo más simple hasta lo más complejo del sistema. Por ejemplo, la planeación estratégica ha sido vista de las siguientes maneras:

- Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1990).
- La estrategia empresarial explícita de los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta, en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renao, 1991).

- Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos (Koontz, 1991).
- La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento. (Godet, 1993).
- La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999).

Después de analizar los conceptos antes expuestos por los distintos estudiosos en la materia se puede apreciar una referencia constante al peso que tienen en la empresa los objetivos trazados a corto, mediano y sobre todo a largo plazo y las estrategias, previendo acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de la misma. Otro de los puntos en los cuales la mayoría coincide es que la planeación tiene que ser capaz de prever los cambios en el entorno que frenen a la empresa, además de tener la agudeza de darse cuenta cuándo objetivos, planes, estrategias y metas no mantienen una adecuada coherencia.

Todos los conceptos explican en mayor o menor medida qué se entiende en la actualidad por planeación estratégica pero el concepto más acabado y al que se ajusta la investigadora es el de Michel Godet, (1993). Deja claro, conceptualmente que la gestión estratégica permite coordinar los recursos de una empresa hacia el futuro que desea reduciendo la incertidumbre que la rodea, y es aquí donde juegan un papel determinante las estrategias.

La evolución del concepto de estrategia ha traído consigo que se distingan dos enfoques: el tradicional y un nuevo enfoque.

Enfoque Tradicional:

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala". El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard la definió como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College la ha definido como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Nuevo Enfoque:

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de Mc Gill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que estas pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg la ha definido como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada).

Con el transcurso del tiempo la planeación estratégica formal ha ganado en perfeccionamiento, a tal punto que en la actualidad no se concibe una buena empresa sino se pone en práctica este sistema. Es tal la repercusión de la planeación estratégica que cualquier empresa que no la tenga contemplada en su sistema de dirección queda expuesta a un desastre inevitable.

1.1.1- Tipos de estrategia.

Cuando se va a formular una estrategia se deben responder dos preguntas básicamente: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? La respuesta a estas preguntas tiene que ser con sumo cuidado pues es una decisión presente con efecto futuro. El tiempo de la estrategia formulada es indeterminado, será válida solamente hasta la próxima maniobra propia o ajena. Palabras como: posicionamiento, visión, plan y patrón integrado de comportamiento resultan claves para definir una estrategia. Ella es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Es el camino para seleccionar los negocios actuales o futuros de la organización, en busca de una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa. Todo ese proceso debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

En el mundo de la estrategia, como es lógico no existe un modelo para cada empresa en específico sino que cada una es la encargada de crear uno acorde a sus necesidades y características, el cual se va modificando a medida que avanza la planeación. A continuación se citan varios modelos, es decir, un abanico de posibilidades o alternativas con las cuales las empresas podrían seleccionar un enfoque y comenzar a desplegar su propio proceso de planeación estratégica. Más de un modelo se puede escoger para ponerla en marcha, por ejemplo, usando un modelo de escenarios para identificar creativamente los problemas y las metas estratégicas, y otro modelo basado en los problemas para jerarquizarlos cuidadosamente para alcanzar las metas (McNamara 2001).

En la actualidad los modelos de planeación más empleados son: planeación estratégica básica, planeación basada en los problemas o metas, planeación de alineación, planeación de escenarios y planificación orgánica:

Modelo de planificación estratégica básica.

Este modelo es muy sencillo y es utilizado por organizaciones extremadamente pequeñas, ocupadas y que no tienen mucha experiencia en haber hecho planeación estratégica con anterioridad. Ya en el primer año de puesta en marcha se puede saber cómo va la planificación e ir enriqueciéndola en los años venideros con nuevas fases y actividades para asegurar una

buena dirección. El proceso de planeación estratégica básica incluye según Janeisy Hernández del Sol:

- Identificación del Propósito (declaración de la misión). Esta es la declaración que describe por qué la organización existe, esto es, su propósito básico. La declaración debería describir las necesidades que son deseadas por el cliente, para ser satisfechas, y con qué servicios. El tipo de comunidad se menciona a veces. La administración del nivel superior debe desarrollar un acuerdo con la declaración de la misión. La declaración de la misión cambiará un poco con los años.
- Selección de las metas que la organización debe alcanzar para lograr su misión. Las metas son en general afirmaciones acerca de lo que se necesita para lograr reunir los propósitos, o misión, y solucionar los mayores problemas que enfrenta la organización.
- Identificación de estrategias o métodos específicos que puedan ser implementadas para alcanzar cada meta. A menudo son las estrategias lo que cambia a la mayoría de las organizaciones que conducen las planeaciones estratégicas más robustas, particularmente por el examen más cerrado de los entornos externos e internos de la organización.
- Identificación de planes de acción específicos para implementar cada estrategia. Estas son las actividades específicas que cada función principal (por ejemplo departamentos, etc.) deben emprender para asegurar la efectiva implementación de cada estrategia. Los objetivos deben ser claramente expresados en el alcance en que las personas puedan evaluar si los objetivos se han reunido o no. Idealmente la administración superior desarrolla comités específicos en los que cada uno tiene un plan de trabajo, o un conjunto de objetivos.
- Monitoreo y puesta al día del plan. Los planificadores regularmente reflexionan sobre el grado en el cual las metas están siendo cumplidas y si los planes de acción están siendo implementados. Quizás el más importante indicador de éxito de la organización, es la positiva retroalimentación de los clientes de la organización.

Modelo de planificación basada en los problemas o metas.

Por lo general las empresas que comienzan con el método de planificación estratégica básica casi siempre deciden continuar con este tipo de planificación más comprensiva y efectiva. A continuación se esbozan algunas de las actividades que debe realizar una empresa para establecer este tipo de planificación.

- Evaluación interna y externa para hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).

- Análisis estratégico para identificar y priorizar los principales problemas y/o metas.
- Diseñar las principales estrategias (o programas) para orientar los problemas y/o las metas.
- Diseñar y actualizar la visión, la misión y la importancia (algunas organizaciones hacen esto primero en la planificación).
- Establecer planes de acción (objetivos, recursos necesarios, roles y responsabilidades para la implementación).
- Registrar los problemas, metas, estrategias y programas, y actualizar la misión, la visión y los planes de acción en los documentos del Plan Estratégico, adjuntando el análisis FODA y otros anexos importantes.
- Desarrollar y documentar un plan de operaciones anuales (desde el primer año del plan estratégico multianual).
- Elaborar y autorizar el presupuesto para el primer año (localización de fondos necesarios para financiar el primer año).
- Conducir las operaciones del primer año de la organización.
- Monitorear, revisar, evaluar y actualizar el documento del Plan Estratégico. (Hernández del Sol, 2007)

Modelo de planificación de alineamiento.

El objetivo de este modelo es garantizar una fuerte imbricación entre la misión de la empresa y sus recursos para lograr un efectivo funcionamiento. Este modelo resulta beneficioso para aquellas empresas que necesitan un ajuste de sus estrategias o encontrar la causa por la cual ellos no trabajan bien. Uno de los motivos por el cual se puede apostar por este modelo es un aumento en el número de problemas relacionados con la eficiencia interna. Los pasos a seguir son:

- El grupo de planificación delinea la misión, los programas, los recursos de la organización, y el apoyo necesario.
- Identificar qué está trabajando bien y que necesita ajustes.
- Identificar cómo estos ajustes deberían ser hechos.
- Incluye los ajustes como estrategias en el plan estratégico. (Hernández del Sol, 2007)

Modelo de planeación de escenarios.

Frecuentemente se encuentra aplicado este modelo junto a otros para garantizar una correcta comprensión del pensamiento estratégico. Se aplica, fundamentalmente, para identificar problemas y metas estratégicas como:

- Seleccionar más de una fuerza externa y suponer los posibles cambios a ocurrir que podrían influir en la empresa, como: cambios en regulaciones, demográficos, etc.
- Cada fuerza de cambio implica la discusión de tres escenarios diferentes con respecto al futuro, donde se incluyen, el mejor caso, el peor y el razonable, que podrían emerger en la empresa como resultado de cada cambio ocurrido. Cuando se revisa el escenario para el peor caso, usualmente, provoca una gran motivación para cambiar los destinos de la empresa.
- Pensar en lo que la organización podría hacer, o las estrategias potenciales, en cada uno de los tres escenarios para responder a cada cambio.
- Los planeadores detectan tempranamente consideraciones comunes o estrategias que pueden ser dirigidas para responder a los posibles cambios externos.
- Elegir el cambio externo más probable que con mayor severidad puede afectar a la empresa en período de tres a cinco años y a la vez identificar la estrategia más viable que la empresa puede desarrollar para responder de forma eficiente al cambio.

Modelo de planeación “orgánica” o auto organización.

Los procesos de planeación estratégica tradicionales, en ocasiones son vistos como mecánicos, porque están diseñados para desde un punto de vista estrecho, es decir, para ver generalidades o especificidades, causas o efectos. Con frecuencia comienzan por evaluar en profundidad los entornos externos e internos de la empresa, para ello se realiza un análisis estratégico (análisis FODA) donde se identifican y priorizan los problemas y luego se ejecutan estrategias específicas para orientar los problemas específicos.

La planeación se puede comparar con el desarrollo del cuerpo humano, ella puede ser vista como un proceso orgánico, auto organizacional. Existen empresas que prefieren un proceso de planeación orgánico y naturalista, más que uno tradicional, mecánico y lineal. Cuando se aplica la auto organización se requieren referencias continuas a valores comunes, diálogos alrededor de estos valores y reflexiones compartidas en torno a los actuales procesos del sistema. Los pasos generales incluyen:

- Clarificar y articular los valores culturales de la empresa. Se debe utilizar el diálogo y las técnicas de sondeo, apoyados en instrumentos de diagnóstico (encuestas).
- Articular la visión de la organización para el grupo. Se debe utilizar el diálogo y las técnicas de sondeo, apoyados en instrumentos de diagnóstico (encuestas).
- Sobre un progreso básico, por ejemplo, se debe conversar acerca de los procesos actuales y de las mejoras necesarias para llegar a la misión y lo que el grupo va a hacer ahora sobre esos procesos.
- Recordar continuamente que este tipo de planeación naturalista nunca está verdaderamente “acabada”, y que el grupo más bien necesita aprender a clarificar sus propios valores, diálogos, reflexiones y actualizaciones de los procesos.
- Proporcionar capacitación y apoyo de la dirección superior.
- Enfocarse más sobre el aprendizaje y menos sobre el método.
- Reflexionar sobre cómo la organización describirá sus planes estratégicos a los sostenedores (autoridades, contribuyentes o la comunidad toda), etc., quiénes frecuentemente esperan un plan de formato “mecánico” o “lineal”. (Hernández del Sol, 2007)

1.2- Pasos para establecer la planeación estratégica.

Después de referir los modelos de planeación más empleados en la actualidad, es necesario hacer un análisis de la metodología para ponerla en práctica. Ella no es estática sino depende de la situación en la cual se encuentre la empresa. Los distintos componentes pueden adaptarse, por ejemplo: para actualizar un plan ya elaborado con anterioridad o si se desea establecer la planeación estratégica por vez primera.

Los pasos para ponerla en vigor según Francisco Zamora Arroyo en el artículo “Algunos conceptos básicos como guía rápida para la planeación estratégica”son:

I. Preparación para la planeación

Antes de iniciar el proceso, hay que definir y preparar claramente lo siguiente:

- Compromiso de la organización a seguir el proceso completo y aplicar resultados.
- La metodología o pasos a seguir, los marcos de tiempo, el presupuesto requerido.
- Quien será el responsable interno del proceso y productos.
- Cuáles miembros de la organización deben participar y en que paso participan.
- Necesidades de información previa.

- Definir las prioridades en lo referente a área geográfica, temas, especies, etc. en los que la organización concentrará sus esfuerzos (este paso debe ajustarse según el contexto de cada organización referente a su área o temas de trabajo)

II. Desarrollo de la Visión y Misión

III. Análisis de la situación actual externa (Amenazas, oportunidades, actores y alternativas)

IV. Análisis interno de la organización (fortalezas y debilidades)

V. Definición de las metas y objetivos y seleccionar portafolio o cartera de proyectos

VI. Integración de estrategia con plan financiero y otras áreas de la organización, como recursos humanos, y desarrollo.

VII. Implementación de la estrategia: Es la parte operativa y en donde se diseñan, implementan, monitorean, y evalúan proyectos.

No se puede perder de vista al ejecutar la planeación estratégica que este es un proceso continuo y dinámico, en el cual todo debe fluir y donde se va perfeccionando el trabajo a medida que se presentan los problemas. Evaluar, cada seis meses o un año, debe convertirse en una palabra de orden. Por otro lado no se debe confundir estrategia con proyecto. La estrategia define metas, objetivos y en muchos casos múltiples proyectos.

1.3- Importancia de la planeación estratégica.

Cuando no se organiza adecuadamente, los directivos son incapaces de predecir y proyectarse hacia el futuro de la empresa. Son incapaces de saber cómo organizar a los trabajadores y los recursos de los cuales disponen y además necesitan. La planeación estratégica es una herramienta capaz de indicarte el camino a transitar para alcanzar metas y objetivos. Da la posibilidad de evaluar cuándo y dónde se cometen los errores que frenan el desarrollo de la empresa y si los planes que se trazan son viables y alcanzables. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Es como una especie de diagnóstico donde se observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos en un espacio de tiempo, siempre en relación con una decisión a tomar, ya sea real o intencionada, por parte del director.

El eje alrededor del cual gira la planeación estratégica es el de identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un

futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. A medida que el mundo y las características de las empresas se complejizan se hace más necesario planear ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Planear estratégicamente significa además mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo de los miembros de la empresa. Requiere conocer más la organización, fluidez en la comunicación, coordinación entre los distintos niveles y programas y renovar constantemente las habilidades de administración. Ella ayuda a tomar las riendas de la empresa para evitar que se deje llevar por los cambios, estímulos y reglas externos.

Como se ha visto hasta el momento esta herramienta le marca a la empresa el camino exacto por donde debe transitar, pero es interesante ver, puntualmente, cuáles son las ventajas que según Francisco Zamora Arroyo tiene trabajar utilizándola. La estrategia de la organización permite:

Institucionalmente:

- Definir el propósito de la misma.
- Definir el área de competencia.
- Asignar recursos.
- Definir la base para analizar y entender mejor la situación actual en la cual se trabaja
- Analizar alternativas.
- Incrementar la capacidad de la organización para cumplir su misión.
- Identificar las implicaciones de ciertas actividades y ajustar.
- Evaluar el riesgo de las decisiones al entender mejor el entorno.
- Asegurar que sabemos porque hacemos lo que estamos haciendo (a diferencia de simplemente implementar proyectos).

Operativamente:

- Definir el marco de acción (plan de acción y portafolio de proyectos).
- Definir los criterios generales para guiar las decisiones y actividades diarias. Para que la estrategia sea exitosa, el plan estratégico debe ser usado e implementado, y no estar guardado en el librero.
- Definir la base para evaluar el progreso e impacto de estas decisiones y actividades. Es decir, es necesario asegurar que las actividades se realizan en los periodos definidos, si es que queremos alcanzar el futuro deseado.

Externamente:

- Ofrece una estrategia y plan atractivo para donantes.
- Hace que una organización sea mas atractiva a candidatos para posibles puestos.
- Ofrece líneas claras para iniciar o fortalecer la colaboración con socios.

Sin lugar a dudas el pensamiento estratégico constituye el cimiento para cualquier decisión a tomar, por lo que garantiza la salud a largo plazo de la empresa. Con un pensamiento estratégico eficaz si se tiene la capacidad de hacer coincidir las acciones diarias con los objetivos a largo plazo. Esto significa tomar decisiones en consonancia con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado.

1.4- Prospectiva como herramienta en el proceso de planeación estratégica.

Es sabido que por los cambios acelerados y profundos, las organizaciones y empresas actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En el contexto turbulento actual no son suficientes los análisis ambientales, convencionales para el pronóstico de los cambios, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, por lo que se hace indispensable que la planeación estratégica disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas, posibiliten reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocadas al futuro.

La administración estratégica está incorporando la prospectiva, una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves, así como del comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado. Si bien es cierto, que este enfoque se conoce desde los años 70, su interés actual como herramienta gerencial data de finales del siglo XX.

¿Que es la prospectiva estratégica?

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a

momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro condicionado como deseable. Según Godet (2000), permite hacer del futuro la herramienta del presente.

Según Miklos y Tello, citados por María Susana Reina López en el artículo: “La Prospectiva como herramienta de modernización: empezando con el final en la mente”, prospectiva significa en primer lugar un acto de imaginación y creación, luego una toma de conciencia y un análisis del contexto que rodea a la empresa y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir perfilado como deseable. Estos autores plantean que la prospectiva además de planear e impulsar el diseño del futuro sienta las bases para el proceso de planeación y la toma de decisiones. Con ella se pueden identificar los peligros y oportunidades reales de las decisiones futuras y por otro lado permite crear políticas y acciones alternativas ante posibles situaciones, por tanto hay un número mayor de oportunidades para elegir lo mejor para la empresa.

La realidad desde esta óptica de la prospectiva es vista como un sistema dinámico, con sus complejidades y fenómenos, viendo los factores que inciden en ella y precisando las posibles alternativas de evolución.

Juanjo Gabiña (1995), director del Centro Europeo de Prospectiva Prospektiker, en España, la considera una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Según él: “es movilizadora y permite a cada actor resituarse su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a todos los trabajadores de las empresas a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro”.

Lleva implícita una visión global, compartida por todos los miembros de la empresa, donde se reducen las incongruencias e incertidumbres, se habla un lenguaje común donde se estructura la reflexión colectiva para al final todos sus miembros apropiarse de los procesos, resultado de la experiencia.

La prospectiva está diseñada para detectar los cambios que están por venir, pues identifica las tendencias relacionadas con el objeto social de la empresa y de esta forma prepararse para ellos. Facilita entonces el ordenamiento del trabajo de la empresa, su toma de decisiones para dejar libre el camino para la ejecución de los planes propuestos. Al unir la prospectiva con la estrategia se crea una alianza lógica que anticipa a la empresa a los acontecimientos y da un margen para la toma de decisión, evitando pérdidas.

El análisis prospectivo considera que el futuro no está totalmente determinado, siempre está abierto a múltiples desenlaces y por tanto las personas con su actuar pueden incidir en él y cambiar su curso, es decir, se tienen dos opciones: adaptarse o influir en él. “El futuro está por hacer”, es una frase para incentivar a directivos y trabajadores para construir el futuro que realmente desean para su empresa. No basta con imaginar y querer un buen futuro sino que hay que poner todos los esfuerzos en función de ese objetivo y construirlo. Tener a mano un anteproyecto es la mejor vía para buscar y experimentar en nuevos negocios y mercados, en un sentido corporativo se necesita una arquitectura estratégica que una el presente y el futuro. La arquitectura estratégica te indica cuestiones fundamentales como:

- Qué se debe hacer en el presente.
- Qué aptitudes deben asumirse.
- A cuáles clientes se les debe prestar mayor atención.
- Qué nuevas vías para la distribución de los productos se deben explorar.

Los puntos antes expuestos le permiten a la empresa crear una posición de ventaja competitiva. Se puede considerar una agenda para el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes nivelando las aptitudes que ya existen y reconsiderando la interfase con el cliente.

El análisis de la metodología y los métodos de evaluación prospectivo-estratégicos vigentes muestran el camino a seguir para corregir variaciones a las modificaciones que pueden ocurrir en el entorno exterior y respecto a ello elegir la mejor manera de dirigir la empresa, encaminándola hacia el futuro deseado.

El camino elegido para alcanzar el futuro deseado no es una responsabilidad del director de la empresa solamente. Es un proceso que debe involucrar a sus trabajadores, clientes y todos aquellos que de una forma u otra estén vinculados con la producción y comercialización de los productos creados por ella. Es un compromiso donde no sólo se pone en juego el desarrollo de la empresa sino también el del sector económico al cual pertenece, la apertura al mundo exterior, anticipación a las evaluaciones económicas, sociales, culturales, técnicas y tecnológicas, preparación a los cambios reales, deseados o supuestos, investigación de amenazas y oportunidades para adaptarlas, descentralización y autonomía de responsabilidades, pluralidad de enfoques y concertación, métodos flexibles e imaginativos. Estos son algunos de los conceptos claves alrededor de los cuales se deben centrar los debates para luego concertar las acciones a tomar.

El momento histórico en el cual se vive, donde los sistemas empresariales son complejos, exige poseer una elevada capacidad de análisis, prever con prudencia, imaginación, creatividad y temeridad. Es un engranaje en el cual cada uno de estos elementos desempeña su papel, con los cuales la empresa tiene que ser capaz de apostar para salir victoriosa y tener éxito. Estas características por sí solas no logran nada, se necesita además involucrar a la totalidad de sus trabajadores, poner todo el empeño y el deseo para brindarles a sus clientes el mejor de los productos, con calidad y precios acordes a los productos.

El éxito de una empresa está dado también por el dinamismo económico que ella pueda generar, eso le dará la capacidad de competir a cualquier nivel en el mercado. Este dinamismo demandará de sus dirigentes activar las capacidades de innovación y de adaptación, con el objetivo de modernizar y diversificar sus producciones y demás actividades. De este modo, la competitividad estratégica basada en la anticipación, la innovación y la rapidez de respuesta son sus premisas y prioridades a alcanzar.

La metodología reconoce formalmente las siguientes etapas:

- a) Reconstrucción histórica.
- b) Diagnostico situacional.
- c) Grandes escenarios.
- d) Escenarios futuros.
- e) Grandes estrategias.
- f) Decisiones estratégicas.

Esta metodología prioriza lo procesual sobre lo estructurado, es decir, en ella se asumen nuevas visiones paradigmáticas donde se revalora la personal y se toma como base para la construcción de una nueva manera de conocer, donde los sujetos que reflexionan desarrollan un ejercicio comprensivo que los sitúa como personajes ante distintos escenarios que son prospectados bajo cierta direccionalidad e intención.

1.4.1- Métodos utilizados en el proceso prospectivo.

La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para introducir en la planeación estratégica y el estudio de los escenarios empresariales. Dentro de ellos se pueden encontrar los siguientes:

Método DELPHI: El proceso del Método DELPHI es la interrogación de expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos que permiten poner en evidencia la convergencia de opiniones para así lograr eventualmente un consenso. La encuesta se hace por correo y anónimamente para evitar efectos de liderazgo. Las preguntas pueden referirse, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos. La calidad de los resultados depende fundamentalmente del cuidado con el cual se haya establecido el cuestionario y se hayan elegido los expertos.

Método TZ Combinado: Se recomienda el empleo del Método TZ Combinado especialmente en aquella categoría situacional problemática que encierra un grado de complejidad particularmente significativo, i.e, aquella donde es necesario encarar situaciones (problemas) nuevas utilizando criterios no explorados anteriormente, situación que requiere mayor o más intenso control del proceso de generación de opiniones y juicios, así como un más adecuado tratamiento de los mismos.

El método MIC-MAC. Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación: es una herramienta de estructuración colectiva que tiene como objetivo con la ayuda de un programa de multiplicación matricial aplicado a los datos, hacer aparecer las principales variables influyentes o motrices como suelen también llamárseles y las dependientes. Esto permite establecer los impactos y relaciones directas o indirectas y por consiguiente jerarquizar las variables de la siguiente manera:

- a) Censo de variables
- b) Diseño de la Matriz de Análisis Estructural
- c) Llenado de la matriz MIC-MAC
- d) Índices de Motricidad y Dependencia
- e) Clasificación Indirecta

El método MACTOR. Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones: este método se puede utilizar dentro del Método de Escenarios, para el análisis de los actores implicados. Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el Análisis Estructural (MIC-MAC) y consiste, en primer lugar, en identificar los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en estas variables. En este sentido, la experiencia demuestra que un número de actores comprendido entre 10 y 20 constituye una cantidad realista y operativa, sus etapas pueden resumirse:

- a) Plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor, sus influencias y sus medios de acción (construcción del tablero estrategia de actores).

- b) Identificar las apuestas estratégicas y los objetivos asociados a estos campos de batalla.
- c) Colocar a cada actor sobre cada campo de batalla.
- d) Enumerar, para cada actor, las tácticas posibles (juegos de alianzas y conflictos) en función de las prioridades de objetivos.
- e) Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios.
- f) Plantear las cuestiones claves del porvenir, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerza entre los actores. A partir de estas preguntas claves y de las hipótesis sobre las respuestas, es que se elaboran los escenarios.

El método SMIC Y PROB- EXPERT, De Impacto Cruzado (SMIC): trabajo de alta reflexión por los expertos en la construcción de las hipótesis, sencillo y de bajo costo. Posibilidad de entrevistar un gran número de personas, elimina la subjetividad debida al encuestador y una vez generada las hipótesis, se evalúan:

El criterio en que estos teóricos basan su análisis es en: métodos matemáticos de construcción de escenarios, siendo fuertemente influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional, planteado por Godet, (2000) sobre todo en sus obras “De la anticipación a la acción”, (1994) y el “Manual de prospective strategique”, (1997), su aspecto central es la identificación de un proceso que ensambla diferentes técnicas, frecuentemente formalizadas (como las ya mencionadas anteriormente.). Su mérito principal consiste en haber hecho una síntesis original entre el enfoque de la futurología norteamericana en materia de métodos formalizados y aquel de la escuela francesa, más sensible al análisis de las estrategias de los actores. (Tomado del artículo de Pedro Álvarez Medero, 2000).

En sus estudios Godet ha desarrollado una metodología que integra los pasos de la tradicional planificación estratégica con el método de escenarios, la que comprende, como plantea el autor, “varios bucles de retroalimentación”, que han de desarrollarse, aunque considera que no necesariamente tiene que ser totalmente lineal. En esta metodología se pone de manifiesto claramente el proceso de apropiación descrito anteriormente.

La metodología consta de nueve pasos:

1. Análisis del problema expuesto y delimitación del sistema a estudiar.
2. Análisis interno de la empresa desde Know-How hasta la línea de productos.
3. Identificación de variables claves de la empresa y del entorno con la ayuda del análisis estructural.

4. Comprensión de la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores, de su entorno estratégico.
5. Buscar reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave del futuro, utilizando eventualmente los métodos de encuesta a expertos.
6. Poner en evidencia los proyectos coherentes, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables del entorno.
7. Evaluación de las opciones estratégicas.
8. Elección de la estrategia, se trata de pasar de la reflexión a la decisión.
9. Puesta en marcha del plan de acción.

Método MORPHOL o MULTIPOL: Se basa en la evaluación de las opciones estratégicas para las medias ponderadas. Pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y políticas múltiples. Este método ayuda a decidir mediante la construcción de un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se ofrecen al que debe tomar la decisión.

Ábaco de Regnier: El ábaco de Regnier es un método original de consulta a expertos, con la finalidad de interrogarlos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Esta destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez tomar conciencia de una mayor o menor variedad de opciones.

En conclusión, la prospectiva no dirá cuál será el suceso que realmente se presentará, pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno, y sobre todo, el análisis de espectro amplio asegura, con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aún sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias. A partir de aquí se está en condiciones de elaborar y aplicar creativas estrategias anticipatorias.

1.5- La planeación estratégica en Cuba.

Con el derrumbe del Campo Socialista, la desintegración de la URSS y la disolución del CAME, a finales de los años ochenta, unido al recrudecimiento del bloqueo por parte del gobierno de los Estados Unidos, Cuba se ve obligada a realizar cambios significativos, profundos y radicales

en la economía. En ese momento crítico para el país, se aplican nuevos paradigmas empresariales para salir de la crisis e insertarnos en un mercado completamente hostil, donde Estados Unidos dirige los destinos del comercio. A esto se le deben sumar además los acelerados cambios tecnológicos y la carencia de una visión proactiva de las empresas.

En el año 1997 en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba queda aprobada una Resolución Económica que plantea: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y en los procesos productivos”. Estas ideas serían la base de la implementación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial a partir de la introducción de la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos en todas las empresas del país.

Desde 1995, orientado por el Consejo de Estado y de Ministros se inicia una nueva filosofía de trabajo, la Dirección por Objetivos, pero no es hasta 1998 que se introduce la Planificación Estratégica y en los últimos tiempos la Dirección por Valores. El proceso que tuvo su comienzo en la década de los 90, trajo consigo un cambio en la cultura empresarial del país. Con el advenimiento del año 2000 toma aún más fuerza el enfoque estratégico, se priorizan: el aspecto financiero y la eficiencia económica de la empresa debido a las afectaciones e impactos de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgos en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista.

Estas acciones forman parte del perfeccionamiento de la labor del Estado y el Gobierno para la aplicación de la Dirección Estratégica, ese es el camino en la creación de una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

En relación con la planeación estratégica se habían dado algunas orientaciones a grupos de empresarios para que elaboraran planes estratégicos de desarrollo pero realmente estas orientaciones no fueron suficientes y como no había experiencias anteriores en los especialistas encargados de esta tarea, se vio un tanto frenada su aplicación.

Las empresas cubanas están enfrascadas en perfeccionar la metodología a seguir en la conformación de sus planes estratégicos. El mayor énfasis se ha puesto en:

- Definir los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa.
- Conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos.
- Elaboración de los planes de acción y el sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación.

El proceso prospectivo a escala nacional para empresas, institutos y territorios se ve ampliamente favorecido por el desarrollo de las tendencias emergentes más modernas a nivel mundial como son el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones en Cuba. (González, 2002). Uno de los exponentes cubanos en la aplicación de la teoría de la prospectiva estratégica es Pedro Álvarez Medero, Investigador Agregado, Profesor Titular Adjunto del Instituto Politécnico José Antonio Echeverría y Profesor Titular Adjunto de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, quien ha trabajado en la aplicación de la prospectiva estratégica en varios sectores territoriales del país con excelentes resultados.

Por vez primera se aplicaron los métodos de pronósticos por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN, 1987 - 88), para ello se utilizó el método Delphi para ver cuáles eran las prioridades para desarrollar el área de la informática. Después se trabajó en la conformación de los grupos nominales con la combinación del Delphi y la tormenta de ideas. El Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), en la actualidad, pone en práctica el enfoque prospectivo como una de las técnicas del estudio y conformación de escenarios territoriales (Oñate N., 1988).

Cienfuegos como provincia se encuentra trabajando desde los años 90, en investigaciones relacionadas con al Plan de Ordenamiento Territorial de Cienfuegos. En este sentido se han obtenido resultados satisfactorios y se ha demostrado la necesidad de aplicar este enfoque en las condiciones actuales. Esto es debido a la ausencia de horizontes perspectivas en los planes, así como una fragmentación institucional y ramal y un alto nivel de incertidumbre que dificultan el desarrollo de la planificación territorial en su enfoque tradicional.

Con la situación antes planteada el territorio está obligado a combinar tres factores fundamentalmente: la competitividad regional, los mecanismos de regulación estatal y la

redistribución de la riqueza, todo puesto en función de un solo objetivo, avanzar en la reducción de las desigualdades. Esta es sin dudas la alternativa más viable para disminuir la brecha en términos de desarrollo entre los territorios y hacia el interior de los mismos.

Expertos de distintos sectores de la provincia han realizado investigaciones relacionadas sobre este tema, representados por el Dr. Francisco Ángel Becerra Lois. Sus esfuerzos han estado en función de proponer un modelo de planificación para ser aplicado en el territorio de Cienfuegos (provincia, localidades y empresas). Sin lugar a dudas la labor desempeñada por los investigadores ha contribuido al perfeccionamiento del trabajo de planificación, tanto a escala local como empresarial, y al fortalecimiento de la planificación como categoría económica esencial en las nuevas condiciones de desarrollo económico y social de la provincia y el país. Los resultados de las investigaciones están vinculados con el enfoque espacial y analítico, desde donde se aborda el ordenamiento territorial. Su carácter prospectivo-estratégico constituye un aporte importante al desarrollo de la planificación territorial en Cuba y permite catalogar a Cienfuegos como una provincia de referencia nacional y con posibilidades de lograr la generalización del resultado en todo el país.

Las condiciones actuales en las que se encuentra la isla, donde se busca la integración con Latinoamérica, representan la oportunidad de fortalecer la proyección de la economía y a la vez constituyen un reto para los empresarios cubanos frente a la actual crisis económico financiera mundial. La situación exige la adopción de un liderazgo estratégico capaz de proyectar estrategias, pero a la vez requiere de cambios de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales que respondan efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país.

Capítulo II. Planeación estratégica con enfoque prospectivo de la Empresa DIVEP Cienfuegos.

El capítulo recoge la caracterización de la empresa en estudio, la explicación del procedimiento metodológico a seguir en el análisis estratégico, aplicando diversas técnicas prospectivas y mostrando los resultados que se obtienen.

2.1- Caracterización de la Empresa DIVEP Cienfuegos.

DIVEP Cienfuegos tiene más de 25 años de historia, comenzó el 1ro de Enero de 1977 como Empresa Provincial de Abastecimiento de Ventas de Equipos y Piezas (EPAVEP). La empresa se encontraba ubicada en la capital de la provincia, contaba con cuatro almacenes centrales nombrados: Almacén Construimport, Cuba-Hidráulica, Almacén de Agrícola y Almacén de Transporte, este último fue construido por el esfuerzo propio de todos los trabajadores, teniendo representación en los municipios de Cruces, Aguada, Abreús y Cumanayagua, (ubicado en el Tablón).

En sus inicios el objeto social de la empresa era abastecer de equipos y piezas tanto al sector estatal como al particular, con prioridad para el primero, siendo el MINAZ el cliente de mayor importancia y el más priorizado, teniendo en cuenta su alta demanda y la importancia decisiva que entonces tenía ese sector para la economía del país.

La etapa de mayor esplendor en cuanto a ventas, fue en el año 1985 donde alcanzó 48 millones de ventas totales. En el período de 1987-1991 decrecieron las ventas totales hasta llegar en 1991 a 15 millones, sintiéndose la influencia de la crisis económica por la que comenzaba a pasar el país, como consecuencia de la desaparición del Campo Socialista y el CAME, situación que se agudiza en el quinquenio 1992-1996 y que obligó a la empresa a la búsqueda de nuevas estrategias para poder subsistir, y a la dirección del país a decretar el periodo especial.

En ese periodo queda disuelto su organismo rector, el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material y durante un corto tiempo la empresa pasa a la subordinación del Ministerio de Economía y Planificación hasta que se aprueba definitivamente por el Consejo de Estado subordinarla al Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, comenzando a formar parte del Grupo Estatal Comercializador del SIME, DIVEP al cual está subordinada. Quedando

oficializada la empresa con el siguiente nombre: Organización Estatal Comercializadora SIME, DIVEP Cienfuegos. A partir del 1ro de Marzo de 1996, localizada en Cuatro Caminos, Carretera a Rodas, en el mes de febrero del 2005 es oficializada por la resolución 186 del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica con el nombre de: **EMPRESA COMERCIALIZADORA SIME, DIVEP CIENFUEGOS.**

Objeto social:

- Siendo su objeto social la comercialización mayorista en moneda nacional y divisa de partes, componentes accesorios y equipos de transporte ligero, pesado, agrícola y constructivo así como de nomenclatura del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, las producciones generadas por la industria nacional que demanden la capacidad de distribución de su red y todas sus actividades afines.
- Prestar servicios de almacenajes y distribución de mercancías a entidades mixtas y privadas y a la venta de piezas, agregados y accesorios de uso difundido en la población según las autorizaciones correspondientes.
- Ofrecer servicios de postventa (instalaciones, montaje, puesta en marcha), garantía y reacondicionamiento de las producciones comercializadas, así como prestar servicios especializados de reparación y mantenimiento en la esfera automotriz tanto a vehículos como a sus agregados.
- Brindar servicios de suministros e ingenierías dirigidos a programas de inversiones en correspondencia con su nomenclatura comercial, en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de proyectos especializados a los productos y equipos que comercializa, asociados a programas de inversión y mantenimiento de sus clientes en moneda nacional.

Durante los años 2006 y 2007 la empresa estuvo inmersa en el Programa Progreso. En estos años la empresa ha distribuido y brindado servicios de garantía y postventa a todos los equipos electrodomésticos distribuidos en la provincia. Además ha intensificado la gestión comercial, así como la comercialización de mercancías a través de todo el territorio nacional.

En el año 2007 presentó el Diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial y trabaja por lograr la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el primer semestre del año 2008, donde a principios del 2009 no se ha implantado.

Para desarrollar su actividad empresarial dispone de un potencial de 124 trabajadores distribuidos por categorías ocupacionales.

La misión y la visión de la empresa son las siguientes:

MISIÓN

DIVEP es la principal organización comercializadora de las producciones y servicios del SIME y otras que las complementan, con infraestructura en todo el país, y ofrece soluciones integrales con profesionalidad y lealtad hacia el cliente, en las esferas de la automoción, universal, industrial y electrodomésticos, con un desarrollo sostenido de la innovación tecnológica y la calidad.

VISIÓN

Ser la organización comercializadora por excelencia del SIME, en alianza con su sistema empresarial, liderando el mercado de ventas y servicios de equipos, partes, piezas, accesorios, bienes de consumo y electrodomésticos.

Principales valores que la empresa se propone cultivar y establecer para un correcto desenvolvimiento y desempeño de las relaciones dentro y fuera de la entidad.

- **Respeto:** Trato esmerado y educado hacia los superiores, subordinados, compañeros de trabajo y otras personas con las que se entren en contacto con motivo de la labor que se desempeñe.
- **Honestidad:** Actuar siempre con claridad en el cumplimiento de su labor.
- **Pertenencia:** Actuar sabiendo que lo que se hace es para el desarrollo de los trabajadores y la empresa.
- **Disciplina:** Cumplimiento estricto de la legislación laboral, los deberes propios del cargo u ocupación y las tareas que de esto se deriven.
- **Participativo:** Ser ente activo en cualquier tarea de la organización.
- **Innovación:** Pensar constantemente en como mejorar lo que se tiene.
- **Calidad:** Luchar siempre por ser mejores en todo.
- **Responsabilidad:** Enfrentar siempre lo que hace, cualquiera que sea su resultado.
- **Capacidad de ahorro:** Ser eficiente en el uso de todos y cada uno de los recursos con los que labora.

- **Capacidad de trabajo en equipo:** Lograr la integración de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
- **Constancia:** Ser constantes en el cumplimiento de cada una de las funciones y actividades en los puestos de trabajo.
- **Flexibilidad:** Disposición a cambiar métodos y estilos de trabajo para un mejor funcionamiento.

2.2- Análisis del procedimiento metodológico para realizar el estudio.

El modelo de gestión estratégica a utilizar en el proceso de planeación estratégica de la empresa DIVEP Cienfuegos, se corresponde parcialmente a la propuesta por los clásicos en la materia, a la que se incorpora el enfoque prospectivo adoptando el método de Escenarios propuesto por Michel Godet para el análisis estratégico.

La metodología utilizada en este trabajo se explica a continuación:

- Sistema a estudiar.
- Análisis Estratégico: Incluye el análisis de escenarios a través de la aplicación de diferentes métodos prospectivos: método MIC-MAC para la identificación de las variables claves, método MACTOR para el análisis del juego de actores, y el método SMIC para la construcción de escenarios).
- Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).
- Formulación de la Estrategia Maestra.
- Determinación de las áreas claves de resultado.
- Formulación de las estrategias específicas.
- Formulación de los planes de acción.

Anteriormente a la aplicación del procedimiento metodológico se efectuó un taller, para buscar la familiarización de los integrantes de la empresa con el estudio, con la participación de todo el consejo de dirección, ver anexo 2.1.

En un inicio del estudio se selecciona el grupo de expertos con los que se trabajará a través del desarrollo del método TZ Combinado (anexo 2.2), obteniéndose un grupo de 10 expertos, formado por directivos de la empresa, trabajadores y representantes de los clientes de la empresa (ver anexo 2.2a). Con el grupo de expertos se efectuaron sesiones de trabajo y talleres de prospectiva con el objetivo de lograr el aprendizaje en la materia de estudio.

Luego para la construcción del conjunto de representaciones del estado actual de la empresa DIVEP Cienfuegos y de su entorno, se desarrolla el análisis estratégico de la organización.

2.3- Análisis estratégico.

En consecuencia con el procedimiento metodológico propuesto, el análisis de la situación o diagnóstico estratégico general pretende considerar todos los factores internos y externos que determinan la actuación de la empresa, teniendo en cuenta su comportamiento actual y sus tendencias futuras. Esta parte del estudio se estructuró en dos componentes fundamentales: Análisis del Entorno, (general y específico) y el Análisis Interno.

2.3.1- Diagnóstico general.

Para el análisis del entorno se realizó un segundo taller, para definir los factores claves en el desenvolvimiento de la entidad, a través del juicio del grupo de expertos (ver anexo 2.3). Como resultado de la aplicación de la técnica de tormenta de ideas, los expertos determinaron cinco elementos significativos a incluir en el análisis, los cuales por orden de prioridad son:

- Económico.
- Científico-Tecnológico.
- Político Legal.
- Socio Cultural.
- Medio Ambiente

Aplicación del Método de Escenarios.

El método de Escenarios incorporado en el estudio para el análisis estratégico de la empresa concibe 6 fases de aplicación, las cuales no necesariamente son imprescindibles recorrer como un camino completo. En el estudio solo se desarrollarán las fases 1, 2, 3 y 4, las cuales se han sintetizado en los siguientes objetivos:

- Identificar las variables claves del sistema.
- Determinar los actores fundamentales que actúan sobre las variables claves, teniendo en consideración sus estrategias y medios que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir en forma de escenarios la evolución del sistema, sobre la base de juegos de hipótesis en relación con las tendencias más probables de las variables claves y del comportamiento de los actores.

Identificación de las variables claves. Método MIC-MAC.

Para obtener las posibles variables que pudieran caracterizar a la empresa DIVEP Cienfuegos en el segundo taller realizado con el grupo de expertos y apoyados en la técnica de Tormenta de ideas, se determinaron las variables internas y externas, siendo las primeras las que caracterizan el fenómeno (la empresa) y las segundas el entorno de dicho fenómeno, teniendo en cuenta los factores claves anteriormente identificados. (Ver anexo 2.3).

De este proceso resultaron 7 variables internas y 6 externas según el criterio del grupo de expertos, las cuales se relacionan a continuación:

Variables internas:

1. Infraestructura de DIVEP: en esta variable se analiza la influencia que ejercen, positiva o negativamente, el resto de las variables sobre la existencia de locales y medios disponibles dentro de DIVEP para ofrecer servicios al cliente.
2. Competitividad: considera el capital humano; la calidad, ya sea de los servicios o del producto ofertado; los precios, que incluyen las ofertas que brinda el DIVEP, etc.; asimismo, se considera la relación o correspondencia que existe entre los precios y la calidad, los estudios de mercado, o sea, los estudios de los principales competidores del área, así como la publicidad, la capacidad de innovación, etc.
3. Cultura organizacional: se refiere a los valores éticos empresariales, a la preparación del personal de DIVEP y a la posibilidad de superación de los trabajadores.
4. Situación Económico-Financiera de DIVEP: considera la capacidad de cubrir sus gastos con sus ingresos, la posibilidad de obtener utilidades, así como su capacidad de cumplir con los compromisos contraídos.
5. Logística: comprende la acción dirigida a garantizar las actividades del flujo material, informativo y financiero en DIVEP, desde sus fuentes de origen hasta sus opciones finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada para proveer al cliente de los servicios en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugares demandados.
6. Actuación del Sindicato: Identificación del Sindicato con los trabajadores y su accionar de conjunto con la Administración para cumplimentar los objetivos de la entidad.
7. Condiciones de trabajo: Contempla las condiciones que tiene cada puesto de trabajo y que deben ser garantizadas por la administración para que se puedan ejecutar debidamente todas las tareas previstas.

Variables externas:

8. Bloqueo económico: en esta variable se hace difícil desligar el impacto que tiene el mismo sobre el país y de su influencia en ITH propiamente, pero es de vital importancia que se entienda que en este caso la variable se analizará por su influencia mayormente en el mismo.
9. Hábitos y preferencias del cliente: incluye las costumbres y gustos de los posibles clientes, su preferencia por la calidad, por el producto que satisfaga sus necesidades.
10. Programas Priorizados de la Revolución: Participación de la entidad en los programas de la Revolución.
11. Crecimiento del Mercado: Indicador que refleja el auge en el mercado de los negocios que conforman la cartera de la organización en demanda y productos.
12. Competencia: Entiéndase por numerosas empresas que ofrecen servicios similares a los que posee la empresa en estudio. Donde en muchos de los casos estos competidores son poderosos.
13. Desastres naturales: Comprende la acción de la naturaleza sobre los numerosos establecimientos de la empresa.

Identificación de las variables claves aplicando el Método MIC- MAC.

Las variables fueron procesadas mediante el Análisis Estructural (Método MIC-MAC), con la finalidad de establecer las relaciones directas entre las mismas, e identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto (tanto internas sobre externas y viceversa, internas sobre internas y externas sobre externas), (ver anexo 2.4). Cada experto llenó una matriz y de ellas, se obtuvo una matriz resultante, a través de la ponderación de cada una de las respuestas. Los valores que se le dieron a la mayor o menor influencia entre las variables fueron: (0) no influye, (1) influencia. (Ver anexos 2.5).

En una primera interpretación del plano de influencia dependencia directa (anexo 2.6), se identificó que la variable V8- Bloqueo Económico es autónoma. Las variables V11- Crecimiento del Mercado y la V13- Desastres Naturales son de entrada. En el cuadrante de las variables de enlace quedaron agrupadas: V1- Infraestructura, V2- Competitividad, V4 Situación Económica Financiera, V7- Condiciones de trabajo, V9- Hábitos y preferencias del cliente, V10- Programas priorizados de la revolución, V12- Competencia. Como variables de resultado quedaron: V3- Cultura Organizacional, V5- Logística, V6- Actuación del Sindicato.

Para la determinación de las variables ocultas se procedió a la aplicación del método MIC-MAC, observando que con sólo 3 iteraciones se logró la estabilidad. (Anexo 2.6)

El análisis del gráfico de influencia dependencia indirecta entre las variables permite ver que no existe gran variación de la situación actual a la futura. Las variables mantienen su clasificación, solo la variable V5- Logística, se mueve a la parte superior del plano, aunque mantiene su tendencia a ser una variable de resultado, por lo que los expertos consideraron mantener su clasificación. Concluyéndose por el grupo que las variables claves son: (Anexo 2.6)

Variables internas claves (4)

- V1 Infraestructura
- V2 Competitividad
- V4 Situación económica – financiera
- V7 Condiciones de Trabajo

Variables externas claves (3)

- V9 Hábitos y preferencia de los clientes
- V10 Programas Priorizados de la Revolución
- V12 Competencia

Por estar ubicadas en la parte superior derecha del plano, cuentan con un elevado nivel de motricidad y dependencia. Son de extraordinaria importancia porque perturban el funcionamiento del sistema y lo sobredeterminan, además que son inestables y constituyen retos. (**Anexo #**)

Determinación de los actores claves del sistema. Método MACTOR.

De vital importancia en el estudio es el comportamiento de las personas, entidades u organizaciones relacionadas con el problema, para ello mediante el método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) y a partir de las variables claves identificadas anteriormente se determinaron los principales actores que influyen sobre las mismas y su interrelación sistémica, en una encuesta aplicada al grupo de expertos del estudio. (Anexo 2.7).

A continuación se relacionan los actores propuestos:

1. Ministerio Sidero Mecánico
2. Grupo Central DIVEP

3. Gobierno (Nacional, Provincial y Municipal)
4. Dirección de la empresa
5. Sindicato
6. Trabajadores
7. Competidores (Trasval, Autoimport, EMIAT (Comexin), SASA, Tractoimport, Acinox, Mercede Benz, Escambray, Copextel, Cimex, TRD)
8. Proveedores (CESCO, EUROTRADING, AMPELOS, COMLAT, DON OCCASION, CORAL CAPITAL, MEGO, BEYCO, ROLLER, RODABILSA, TMSTORE, APOLO, UNITED, AVOS, COMEX)
9. Clientes
10. Dirección Recursos Humanos

La coincidencia de objetivos entre los actores seleccionados permite a los expertos definir el reto estratégico y sus objetivos asociados: (Anexo 2.8)

Reto estratégico: Lograr ser una organización comercializadora por excelencia del SIME, líder en el mercado de ventas y servicios de equipos, partes, piezas, accesorios, bienes de consumo y electrodomésticos, con alta calidad y eficiencia empresarial.

Objetivos asociados:

1. Superar los indicadores económicos previstos en el Plan 2009 a partir del ahorro, eficiencia y máxima explotación de los recursos, recuperando el capital de trabajo y asegurando el funcionamiento operativo estable de la actividad comercial y financiera.
2. Potenciar las compras que aseguren incrementar los planes de ventas mediante un sistema de reaprovisionamiento de mercancías que propicie la adecuada rotación de los inventarios, de conjunto con una elevada capacidad de respuesta, consolidando el sistema comercial de mercancías en consignación.
3. Lograr el cumplimiento en la población y el sector estatal del Programa de Ahorro Energético, incluidas las alternativas aprobadas para los excedentes; la consolidación de los servicios de reparaciones y la definición de su mecanismo económico, y el control integral de los inventarios, con especial énfasis en la recuperación de los medios no aptos para la venta.
4. Promover la sustitución de importaciones a través de la introducción de tecnologías, materiales, materias primas, partes y piezas que apoyen la gestión productiva de la Industria Nacional.
5. Montar un sistema de suministro en la provincia de los productos del SIME destinados a

los programas de la Revolución.

6. Mejorar las condiciones de almacenamiento y proponer su ampliación a las instancias superiores, para lograr la concentración de los productos del programa y garantizar capacidad para los productos destinados a los programas.
7. Lograr un sistema de calidad que combine la certificación según las Normas ISO 9000 y el Perfeccionamiento Empresarial, con una base informática y de comunicaciones que garantice control, velocidad y precisión en los procesos y aplicaciones.
8. Desarrollar la actividad de Recursos Humanos en su más amplio sentido, asegurando la adecuada aplicación de la política laboral, los sistemas de capacitación de las distintas categorías ocupacionales, con especial énfasis en los Cuadros, Dirigentes y sus reservas, cumplir con los niveles planificados de productividad, evaluación de resultados, sistemas de estímulos y atención al hombre, seguridad y protección del trabajador.
9. Mantener un permanente sistema de control interno en todas las aéreas que garantice un adecuado ambiente de organización y un elevado nivel de prevención, enfrentamiento, solución de las incidencias negativas que puedan generarse, velando por el cumplimiento de los lineamientos planteados, en correspondencia con las metas de la organización y del país en este sentido.

Para la búsqueda de los actores claves y determinación de la concordancia u oposición de los actores frente a los objetivos y la influencia de cada actor sobre el resto del grupo, se entrega una encuesta a los expertos (anexo 2.9), obteniéndose dos matrices: MAO (Matriz de Actores X Objetivos) y MAA (Matriz de Actores X Actores), las cuales son procesadas mediante el software MACTOR.

El análisis de las matrices 1MAO, 2MAO y 3MAO muestran el acuerdo total de los actores frente a los objetivos. Los actores que mayor coincidencia muestran sobre los objetivos son la Dirección de la empresa, el Grupo Central DIVEP y el Gobierno representado por el Gobierno nacional, provincial y municipal. Los objetivos de mayor acuerdo de los actores son el objetivo 1- Superar los indicadores económicos previstos en el Plan 2009 a partir del ahorro, eficiencia y máxima explotación de los recursos, recuperando el capital de trabajo y asegurando el funcionamiento operativo estable de la actividad comercial y financiera y el objetivo 7- Lograr un sistema de calidad que combine la certificación según las Normas ISO 9000 y el Perfeccionamiento Empresarial, con una base informática y de comunicaciones que garantice control, velocidad y precisión en los procesos y aplicaciones. (Ver anexo 2.10).

A través del análisis de la jerarquía de los coeficientes de relación de fuerza se puede definir que los Trabajadores, los Clientes, Dirección de recursos Humanos y el Sindicato son los de mayor relación de influencia favorable. (Ver anexo 2.10).

El análisis de la matriz MDII nos permite conocer los actores más dependientes del sistema: Dirección de la empresa, Grupo Central DIVEP, Ministerio Sidero Mecánico y los Proveedores. Los más influyentes son: los Trabajadores, el Sindicato, la Dirección Recursos Humanos y los Clientes. (Ver anexo 2.10).

El análisis de las matrices de convergencia y divergencia muestra que se pueden establecer fuertes alianzas entre el Sindicato y los Trabajadores, la Dirección de la empresa y el Gobierno y entre la Dirección de la empresa y el Sindicato. (Ver anexo 2.10).

Estos resultados permiten mostrar el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y en el sistema, determinándose atribuirles la calificación de actores claves ya que son los actores que tienen mayor grado de influencia sobre las variables claves a partir de los objetivos asociados, y son los encargados de potenciar el trabajo sobre el sistema y establecer las alianzas estratégicas con el resto del grupo con el propósito de lograr el reto estratégico.

Por lo que los actores claves de la Empresa son: los Trabajadores, el Sindicato, la Dirección Recursos Humanos y los Clientes. (Ver anexo 2.10).

Definición de los posibles escenarios. Método SMIC.

Para elaborar los escenarios se utilizó el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), a partir de un conjunto de hipótesis generadas del análisis con los expertos, tomando como antecedentes a las variables claves y el comportamiento de los actores involucrados. (Anexo 2.11).

Hipótesis propuestas por los expertos:

H1: Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC.

H2: Se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería.

H3: Se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes.

H4: Se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica.

H5: Se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos.

A través de una encuesta se les presenta a los expertos el conjunto de hipótesis para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos, (anexo 2.12). En el procesamiento se consideran criterios de medida predeterminados, obteniéndose las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis.

El análisis de la matriz de probabilidades simples indica que la hipótesis uno y cuatro se considera eventos medianamente probables, con una probabilidad de ocurrencia de (0.50), las hipótesis dos y tres se consideran eventos probables (0.70) y la hipótesis cinco se considera un evento casi cierto.

La hipótesis H1 es un evento medianamente improbable porque su realización depende de los objetivos y estrategias del Grupo Central al que se subordina, así como las políticas que este desarrolle.

La hipótesis H2 se considera un evento probable ya que la empresa cuenta con la posibilidad de mejorar y modernizar sus talleres y almacenes. La dirección de la empresa ha propuesto la ampliación a las instancias superiores de estos almacenes, para lograr una mejor y mayor concentración de los productos destinados a la Batalla de Ideas.

La hipótesis H3 también es un evento probable porque al estar insertados en los programas de la Revolución, se han ampliado sus clientes, así como los servicios y productos que la empresa puede ofertar y que atraen la posibilidad de nuevos clientes.

La hipótesis H4 es un evento medianamente probable ya que no depende solamente de la empresa, sino también en gran medida se su Grupo Central que es quien dispone de su financiamiento.

La hipótesis H5 es casi cierta (1) ya que trabaja en el desarrollo de la actividad de recursos humanos en su más amplio sentido, asegurando la adecuada aplicación de la política laboral, los sistemas de capacitación de las distintas categorías ocupacionales, con especial énfasis en los cuadros, dirigentes y sus reservas, cumplir con los niveles planificados de productividad,

evaluación de resultados, sistemas de estímulos y atención al hombre, seguridad y protección del trabajador.

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado de los cinco eventos genera un total de 32 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia, de esta forma un escenario podría estar dado por la ocurrencia o no del evento, siendo (1) si ocurre y (0) si no ocurre. Quedando finalmente 6 escenarios como los más probables. Dentro de ellos se clasificó el escenario optimista, el pesimista y el más probable. (Anexo 2.13).

El grupo de expertos decide trabajar con el **escenario (I)** por considerarlo el más probable, a pesar de la no realización de la hipótesis cuatro. Y rechazar el escenario 08 por ser el más pesimista y presentar una composición desfavorable para el futuro de la empresa, aunque no deja de tener en cuenta los demás escenarios que también mantienen alta probabilidad de ocurrencia

Escenario para la empresa DIVEP Cienfuegos hasta el 2012.

Escenario I(03)(P=0,25): Se logra una eficiente economía de la empresa con la introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se logra modernizar y crear infraestructuras para una mejor prestación de los servicios técnicos y de ingeniería, se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, aunque no se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica, logra elevar el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos. **(Escenario más probable).**

Una vez concluido el análisis del entorno general se da paso al análisis del entorno específico.

2.3.2- Diagnóstico específico.

La necesidad del análisis del entorno específico radica en que el atractivo de éste constituye el primer factor fundamental del beneficio de la empresa y que de hecho constituye uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva esta.

En el análisis del entorno específico, se partió del comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter, arribando a lo siguiente:

Sus clientes lo conforman todas las empresas de los diferentes sectores de la economía con posibilidades de adquisición en las 2 monedas.

1. Numero de competidores:

El número de competidores se analiza teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla la comercializadora, las cuales son de automoción y ferretería, en el caso de estudio se considera que la empresa no mantiene el monopolio en los productos y servicios, ya que cuenta con varios competidores como son: Autoimport, EMIAT (Comexin), SASA, Tractoimport, Acinox, Mercedes Benz, Escambray, Copextel, Cimex, Trasval, TRD, entre otros.

2. Poder de negociación de los proveedores:

Se tienen definido los proveedores, tanto en el mercado nacional como territorial seleccionados sobre la base de la competitividad de sus precios, facilidades de pago, y calidad en el servicio o producto que proveen. DIVEP cuenta con dos grupos de proveedores fundamentales que son:

➤ *Automoción:*

CESCO, EUROTRADING, AMPELOS, COMLAT, DON OCCASION, CORAL CAPITAL, MEGO, BEYCO.

➤ *Industrial-Universal:*

ROLLER, RODABILSA, TMSTORE, APOLO, UNITED, AVOS, COMEX.

3. Poder de negociación de los clientes:

La empresa posee una gama de productos y servicios diferenciados, expresado esto en: ventas de un universo de mercancías donde se le da facilidades de almacenamiento de los productos, precios diferenciados tanto en moneda nacional como en divisa, esto hace que no le sea fácil a los clientes cambiarse a la competencia, de esa forma siente a la empresa como un proveedor importante, en este caso el poder de los clientes es bajo, por otra parte en la actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado en cuanto a la calidad, variedad de los productos y el precio, lo que les facilita cierta posibilidad de incremento en su poder. Estas facilidades que le brinda DIVEP a los clientes, la calidad de los productos y entrega en tiempo hace que el proceso de relaciones empresa-cliente se fortalezca, estableciéndose una alianza entre ambos, corroborándose el poder fuerte en el proceso de negociación de la empresa.

Un listado de los servicios y los productos que ofrece la empresa se puede consultar en el anexo 2.14.

4. Productos sustitutos:

La empresa DIVEP Cienfuegos puede proponer a la Empresa Nacional cualquier servicio o nuevo producto que consideren que pueda ser beneficioso para ambos y que esté identificado con su objeto social. A su vez, la Empresa Nacional lo analiza para asegurarse de que se obtendrán ganancias y ventajas de esta nueva propuesta. Es importante mencionar que la empresa objeto en estudio a hecho variaciones con respecto a los servicios y productos que ofrece.

5. Nuevos entrantes:

Se debe admitir que la entidad objeto de estudio posee poderosos competidores con poca diferenciación en los servicios y productos que ofrecen creando esto un atractivo para ingresar con productos y servicios diferenciados o los mismos pero con nuevas ventajas u oportunidades que hagan que los clientes se decidan por ellos. En este caso se encuentra el nuevo competidor SASA y otros con posibilidad de entrada.

A modo de conclusión del análisis específico se puede plantear que la empresa se encuentra en un sector altamente competitivo y con tendencia a hacerse cada vez más fuerte como resultado del creciente proceso inversionista, las exigencias del mercado se incrementan, las proyecciones del sector hacia la excelencia conllevan a que la posición de la Comercializadora SIME-DIVEP y la imagen que proyecten sea igualmente de excelencia.

2.3.3 - Diagnóstico interno.

Una vez concluido el análisis del entorno se dio paso a evaluar los recursos de la organización, a partir de las variables claves internas obtenidas, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de la misma el considerar sus fortalezas y debilidades, para confrontarlas al análisis del entorno, de acuerdo a la metodología DAFO; considerándose que lo importante es detectar cuáles son las competencias esenciales y ver cómo pueden ser desarrolladas o adquiridas estas capacidades por la organización.

Las técnicas y métodos de investigación utilizados fueron: observación de la realidad, revisión de documentos, entrevistas, encuestas y sesiones de trabajo en grupo.

Las informaciones recopiladas con el uso de las técnicas antes expuestas permitió reflejar varios aspectos fundamentales de la situación de la Comercializadora DIVEP, su caracterización actual y las particularidades más importantes que permiten determinar las oportunidades y amenazas así como las capacidades internas de la organización. En el proceso de análisis de documentos y en revisión de actas del consejo de dirección, asambleas de trabajadores y los talleres del grupo de trabajo se apreció que:

- DIVEP Cienfuegos está insertado en un grupo empresarial comercial y de servicios que alcanza todo el territorio nacional y posee un centro rector por lo que debe actuar dentro de ese sistema para desarrollar plenamente sus fuerzas de compra y venta.
- DIVEP Cienfuegos es una empresa comercial y de servicios que cubre todo el territorio provincial y debe actuar como un sistema para desarrollar plenamente sus fuerzas de compra y fuerzas de venta.
- La red está compuesta por estructuras que tienen asignadas determinadas áreas de mercado por lo que no deben exceder el marco del territorio asignado, pudiendo coexistir dos o más dentro del territorio de una de estas, si el mercado así lo justifica.
- La fuerza de la empresa radica en su infraestructura, presencia en el mercado, imagen y calidad de los servicios que sea capaz de ofrecer y el pertenecer a un sistema que abarca todo el país y se proyecta al Mercado Externo.
- Las estructuras deben recibir servicios especializados y comunes a todo el sistema, por parte de estructuras de jurisdicción nacional que funcionen a partir de relaciones de negocios y no de una relación jerárquica.
- Las operaciones deben estar reguladas a partir de los Comités de Contrataciones y los Comités de Créditos que apoyen financieramente, controlen riesgos y supervisen el cumplimiento de la política comercial y financiera de la organización.
- Es posible trabajar con alta variedad de surtido de productos, asegurando un elevado grado de especialización a nivel técnico gerencial.
- Se debe trabajar en función de recaudar divisas, a partir de utilidades moderadas, pero en niveles tales que se correspondan con las dimensiones de la organización y el aporte económico, que en consecuencia, debe garantizar a la sociedad.
- Debe trabajar asociada a programas fundamentales de la Revolución, sin restar atención a su comercio en divisa.

- Debe trabajar por la incorporación de personal calificado y jóvenes en cada una de sus unidades, estrechando sus vínculos con los centros educacionales.
- Debe trabajar en la continua búsqueda de mejoras para sus trabajadores que redunden en un trabajo de mayor resultado con el multioficio y la superación constante.
- Debe desarrollar las comunicaciones, modernizar sus hardwares, automatizar todos sus procesos y capacitar al personal en el uso más eficiente de la técnica.
- Debe trabajar por arraigar y consolidar el proceso del control interno regulado por la Resolución 297.

Partiendo de lo anterior y atendiendo a los resultados de los escenarios más probables se decidió efectuar el análisis interno tomando en consideración las variables claves internas de la empresa, entre otros aspectos de relevancia. Estos son:

1. Infraestructura.
2. Cultura organizacional.
3. Competitividad.
4. Situación Económico-financiera.
5. Condiciones de trabajo

1- Infraestructura.

DIVEP dispone de un edificio administrativo en el que están ubicados la oficina central y el resto de las actividades funcionales de la organización y la base de almacenes central provincial. Dispone en medios técnicos de computadoras, fotocopiadoras y equipos varios.

Para una mejor atención al cliente brinda el servicio de exposición y ventas de sus productos en los siguientes establecimientos:

Tabla 2.1- Establecimientos de ventas de la Comercializadora DIVEP Cienfuegos.

Tienda Universal La Estrella	Calle 60 % 33 y 35
Tienda Cuatro Caminos	Rotonda Cuatro Caminos y Carretera a Palmira
Taller Ligero	Rotonda Cuatro Caminos y Carretera a Palmira

Fuente: Elaboración propia.

DIVEP cuenta con almacenes en los talleres y en cada una de las tiendas, cuenta con almacenes contratados por la cantidad de mercancías de la Batalla de Idea.

En cuanto a la capacidad de almacenamiento se considera adecuada para cumplimentar el objeto social de la entidad, manteniéndose desde el punto de vista constructivo en buenas condiciones. Los almacenes aprovechan correctamente sus áreas mediante la utilización de estanterías fraccionadas y paletizadas y medios de manipulación apropiados consistentes en varias carretillas traspaletas.

La cantidad de almacenes se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.2- Cantidad de almacenes de la Comercializadora DIVEP Cienfuegos.

	Cierre 07	Cierre 08	Variación	Evaluación
Almacenes	6	2	-4	POSITIVA
SIME	3	1	-2	
Otros	3	1	-2	
Municipios	2	2	0	

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con un parque de equipos de transporte conformado por 5 camiones, 5 paneles, 10 autos ligeros, 3 jeep, 1 ómnibus y 5 montacargas.

2- Cultura Organizacional.

Indiscutiblemente la cultura como proceso necesario de toda organización, tiene su soporte en factores tales como: el factor humano (las necesidades de pertinencia de los trabajadores hace que la organización se proyecte en función de satisfacer esas necesidades de sus clientes internos), la imagen, una memoria colectiva y en muchos casos, de historias, mitos y leyendas. En el caso de estudio, se desprende que de todo el análisis efectuado hay una cultura que se corresponde con las exigencias del desarrollo de la organización, orientada al mercado, a sus exigencias, a la variabilidad del entorno, cuestiones que se ponen de manifiesto en todo el comportamiento de sus trabajadores y de la alta dirección, sus valores como se puede apreciar en su definición y descripción constituyen guías para la resolución de la misión de la empresa (este aspecto se podrá constatar en la explicación de los aspectos que serán descritos a continuación).

Capital humano: Involucra a todos los miembros activos y está formado por el conjunto de actividades que permiten obtener, mantener y desarrollar a todas las personas para cumplir los objetivos.

La Empresa cuenta con un total de 124 trabajadores distribuidos en categorías ocupacionales (dirigentes, administrativos, técnicos, trabajadores de los servicios y operarios), la edad promedio de la fuerza trabajo es de 39 años.

Tabla 2.3- Categorías ocupacionales de la Comercializadora DIVEP Cienfuegos.

CATEGORÍA	2007	PLANTILLA 2008			TOTAL	
		Cubierta	Aprobada	Cubierta	%	Mujeres
DIRIGENTE	15	17	14	82	4	29
TÉCNICO	73	69	60	87	34	57
ADMÓN	3	3	3	100	3	100
SERVICIO	18	18	15	83	5	33
OPERARIO	22	24	21	88	1	5
TOTAL	131	131	113	86	47	100

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos de la Unidad Organizativa se despliegan a las áreas y en planes individuales para los trabajadores, en dichos planes se reflejan las acciones de la estrategia, los que están en correspondencia con lo establecido en la misión y visión de la empresa.

Está claramente definido que el objetivo relacionado con la gestión de los recursos humanos en la Gerencia, para su consecución se aplica la Metodología para la Selección y Contratación del Personal.

Se cuenta con un Estudio Integral para la Formación y Empleo de la Fuerza de Trabajo Calificada que comprende el período del 2005 al 2009. El criterio de fluctuación de la fuerza de trabajo no es significativo para el estudio por comportarse con niveles muy bajos.

Capacitación:

- Para la planificación de la capacitación se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores para el desempeño de su trabajo.

- Su impacto se controla al finalizar cada curso con las evaluaciones que se les hacen a los participantes a través de exámenes teóricos o prácticos o trabajos a presentar por los alumnos, se evalúa luego de la capacitación.
- La capacitación se considera efectiva teniendo en cuenta los resultados alcanzados, se dispone de una fuente técnica calificada con una proyección estratégica de 10 años; con un crecimiento anual del 5%
- Los jefes y directivos no se sienten concientizados de la función de capacitación
- Y los resultados de la evaluación del desempeño. Teniendo en cuenta todos estos aspectos se elabora la estrategia de preparación de los cuadros y reservas y el plan anual de capacitación, incluyéndose en las mismas acciones que contribuyan a aumentar la capacidad de trabajo en equipo y facilitar la toma de decisiones.

Motivación:

Se aplican diferentes vías para alcanzar un nivel de motivación en los trabajadores que favorezcan la identificación de estos con la organización y se logre mayor sentido de pertenencia.

- Se desarrollan programas de acciones que permiten elevar la motivación de los trabajadores, creando un mayor sentido de pertenencia a la organización, actuando como instrumento medidor para la promoción de cuadros y especialistas.
- Se reconoce y destacan a aquellos trabajadores o colectivos de trabajadores que más se distinguen por su creatividad y espíritu de innovación.
- Existe una alta motivación por la labor que desempeñan.
- Las relaciones interpersonales favorecen el interés y motivación por el cumplimiento de las tareas asignadas a cada cual.

Comunicación:

Proceso que adquiere un rol fundamental de soporte a la organización para su funcionamiento operativo y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura.

- En el proceso de comunicación interna se observa que existe un despliegue de todo el aparato de comunicación destinado al personal, con el objetivo de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las relaciones interpersonales, reducir los flujos de conflictos internos y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Se considera que el mejoramiento de la comunicación es un proceso continuo.

Condiciones de trabajo:

La investigación de los accidentes se desarrolla con calidad

- Se educa e implica al personal en los temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad a través del conocimiento y divulgación de los reglamentos, procedimientos, normas e instrucciones que contemplan los medios y procesos de trabajo elaborados.
- Se cuentan con los equipos y medios de protección necesarios para ejecutar los trabajos. La mayor dificultad radica en la calidad de los medios de protección, que no reúnen los requisitos establecidos.
- Existen programas de prevención de riesgos, los que se encuentran identificados en cada una de las áreas de trabajo.
- Se realizan talleres de intercambios de experiencias entre los técnicos de seguridad y salud en el trabajo, valorándose de positivo al contribuir al mejoramiento y perfeccionamiento de la actividad.

Disciplina laboral:

La disciplina laboral en la empresa es positiva gracias al chequeo sistemático, el índice de ausentismo es bajo por la aplicación del sistema de pago y se aprovecha al máximo la jornada. El sistema de control de la entrada y salida del personal se realiza por medio de tarjetas y no presenta dificultades. Los Órganos de Justicia Laboral de Base (OJLB) están conformados y capacitados acorde a lo regulado al respecto. Los mecanismos que se utilizan en la empresa para atender las quejas, conflictos y reclamaciones son los tradicionales, como los Órganos de Justicia Laboral, el Sindicato y Comisiones Representativas.

Tabla 2.4- Aprovechamiento de la jornada laboral.

Indicadores		2007	2008
Fondo de Tiempo Calendario	H/D	38812	39250
Fondo de Tiempo No Laborable	H/D	1878	2847
Fondo de Tiempo Utilizable	H/D	34656	36403
Fondo de Tiempo No Utilizado	H/D	2278	1774
Índice de Ausencia	%	6.6	4.9

Índice de Ausentismo	%	5.2	3.1
Índice de Aprovechamiento	%	93.4	95.1

Fuente: Elaboración propia.

Organización del salario:

En la empresa DIVEP no se observan avances en estudios de organización del trabajo. Ha existido un crecimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia en la empresa siendo esto una ventaja al igual que el análisis y énfasis en los consejos de dirección del tema de sistemas de pago. Teniendo a continuación los indicadores por los cuales guiarse.

**ANALISIS DE LA APLICACIÓN
DE LOS SISTEMAS DE PAGO EN *MONEDA
NACIONAL***

	MONEDA NACIONAL			MESES PAGADOS	Cuantía Prom por trabajador
	Costo (MP)	Trabajadores			
		Abarc.	Estim.		
TOTAL	382.50	141.91	135.45	13	217.22

**ANALISIS DE LA APLICACIÓN
DE LOS SISTEMAS DE
ESTIMULACION EN *CUC***

	CUC			MESES PAGADOS	Cuantía Prom por trabajador
	Costo (MCUC)	Trabajadores			
		Abarc.	Estim.		
TOTAL	14.0	141	122	11	10.44

Atención al hombre:

Con relación al presupuesto aprobado, se exponen las cifras que atendieron algunas necesidades durante el 2008 pero es insuficiente esta cuantía.

Tabla 2.5- Cuantía destinada a sufragar las necesidades de la empresa en el 2008.

INDICADORES	PLAN		REAL	
	MT	CUC	MT	CUC
ALIMENTACIÓN	32.2	5.7	32.5	9.7
MEDIOS DE Equipo de protección personal	2.4	1.5	2.4	1.5
ASEO	0.5	0.5	0.5	0.5
ROPA Y CALZADO	4.8	3.2	4.1	2.1

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estas valoraciones se deja sentada la necesidad de coincidencia en los intereses de la organización en cuanto al desarrollo de los recursos humanos, el estilo de liderazgo, factores que inciden entre otros en potenciar valores y eliminar otros, para que responda de forma positiva al desarrollo de una cultura organizacional consecuente con las estrategias formuladas por DIVEP.

3- Competitividad e imagen corporativa.

Desde el punto de vista de mercado, es ya conocido (análisis entorno específico) que DIVEP no tiene el control de la competencia por no ser un monopolio, la evolución de su cuota de mercado desde su creación ha ido en ascenso, dependiendo sólo de las características del mercado, el desarrollo del servicio, precios, posicionamiento de mercado y distribución, no obstante a continuación se hace la valoración de estas variables.

A continuación se muestra el comportamiento de las ventas en los últimos 2 años en la Comercializadora DIVEP

Tabla 2.6- Comportamiento de las ventas de los 2 últimos años en DIVEP.

	2007	2008
VENTAS CUC	1888.8	3134.3
VENTAS MN	14976.6	9739.1
TOTAL	16865.4	12873.4

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el años 2008 hubo un aumento significativo en las ventas en CUC no siendo así en las de moneda nacional y quedando por debajo el año 2008 con respecto a las ventas del 2007.

A partir de la investigación se pudo detectar que la gestión de mercados de DIVEP Cienfuegos es aún incompleta, donde se puntualizan las siguientes carencias:

- No se dispone de un sistema de información (fuentes) sobre la evolución de sus principales mercados o segmentos de mercado para conocer realmente la evolución cuantitativa de la demanda,
- No se analizan las necesidades potenciales de los clientes,
- No se considera la evolución de las ofertas de la competencia.

La información proveniente del departamento de ventas se analiza empíricamente, con lo que no pueden establecerse estrategias de acción, sino que todas las decisiones son eminentemente operativas.

Con relación a la gestión de productos se detectaron las siguientes deficiencias:

- Sólo se dispone de estadísticas regulares y periódicas sobre la evaluación de las ventas, en el volumen del negocio de manera general, sin detallar en los productos o servicios.
- Se realizan análisis de tendencia secular como forma tradicional para la planeación, basados en pronósticos que infieren las estadísticas pasadas.
- No se utiliza la prospectiva para el mejoramiento de los procesos de coordinación y planeación.
- El fuerte de la gestión de productos es la evaluación constante de posibilidades de insertar nuevos productos y de mejorar los existentes. Esta potencialidad fuera aún mayor si estuviera acompañada de una mejor gestión de mercados.
- El tratamiento que se da a las reclamaciones incluyendo aquellas que implican devoluciones no se utiliza en elaborar programas de mejora de la calidad del servicio. Por otra parte y, paradójicamente, no se dispone de un fichero comercial con los principales productos de la competencia, no realizándose evaluaciones sistemáticas comparativas en este sentido que contribuyen a perfeccionar el servicio brindado.
- La gestión de ventas, fundamentalmente la relacionada con el precio se realiza en función de parámetros comerciales y no se realizan comparaciones cada año de la evolución de precios de los productos con los de la competencia.

- Los clientes de DIVEP no están clasificados ni segmentados de ninguna forma, no se dispone de un fichero de clientes donde se comprueben las cantidades solicitadas y el volumen del negocio tanto por productos como por períodos, ni se realizan evaluaciones de las ventas de la empresa en los clientes más importantes, por lo que no se dispone de la valiosa información referida a criterios de elección de clientes, parámetros de la calidad, relación calidad-precio, capacidad de venta ni servicios postventa.
- Los objetivos de venta son fijados anualmente de forma global por la gerencia comercial. Estos niveles se determinan a partir de: los resultados obtenidos anteriormente de la tasa de crecimiento y no a partir de los planes de negocios, y los objetivos generales y comerciales de la empresa que no se detallan por grupos o líneas de productos.
- No se disponen de información y estadísticas sobre las tendencias del mercado, sus ventas, estadísticas de clientes y la competencia. No se realiza monitoreo por el área de ventas que pueda arrojar criterios acerca de:
 - Opiniones de los clientes,
 - Resúmenes periódicos respecto al comportamiento de la gestión de ventas, la calidad de los servicios y la postventa,
 - Explicaciones y análisis comparativos de objetivos y resultados,
 - No se controla la actividad de búsqueda de nuevos clientes.

La gestión de administración de ventas es francamente débil. Aunque diariamente se registran los pedidos, confirmándose tras comprobar referencias, precios y plazos, se producen en ocasiones demoras en el proceso de facturación de los productos, lo cual atenta contra la imagen corporativa, no se conoce permanentemente el estado de la lista de pedidos, ni el volumen de negocio por entregar, ni los plazos de entrega.

De la misma manera, no se avisa de manera inmediata a los clientes ante eventuales retrasos de entrega. Las reclamaciones en ocasiones no se atienden rápidamente y no se registran las respuestas de los clientes.

4- Situación económico-financiera.

Periódicamente se cotejan los datos financieros predeterminados con los reales, manteniéndose actualizada la información financiera interna, de esta forma, se analiza la

situación económica y financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto y los resultados obtenidos. Se preparan oportunamente y se analizan los estados financieros así como los presupuestos de la empresa siendo analizados los mismos en el Consejo de Dirección.

Se analizaron los resultados del balance general y el estado de resultado del año 2008 para realizar una valoración de la situación de la Comercializadora al cierre del 2008.

El análisis de las razones financieras permitió comprobar que: (Ver anexo 2.15)

La empresa al cierre del 2008 obtuvo \$0.02 pesos de utilidad neta después de impuesto por cada peso vendido.

En cuanto a los siguientes:

➤ Rendimiento sobre la Inversión:

Por cada peso invertido como promedio en el 2008, DIVEP obtuvo \$0.02 pesos de utilidad.

➤ Rentabilidad General:

Por cada peso de ingreso total, le costó a DIVEP 0.98 pesos.

➤ Rotación de Activos:

Las ventas netas de DIVEP cubren como promedio \$1.45 veces sus activos totales, o lo que es lo mismo por cada peso de activo invertido como promedio se generan \$1.45. Esta razón mientras más alta sea mejor y como todas las demás, para conocer el índice o rango en el que esté, lo mejor es compararse con el promedio de la industria o rama en que aparece la empresa. En el caso de DIVEP el índice parece ser aceptable o lo es.

➤ Capital de trabajo:

Esta razón es útil solo para fines de control interno no para comparación entre empresas. La necesidad de un capital de trabajo neto (Activo Circulante-Pasivo Circulante) positivo está dada por cuan ciertas sean las entradas y salidas de efectivo; cuan predecible. En el caso de la empresa en el año 2008 tuvo un capital de trabajo neto de 2954696.97 pesos.

➤ Razón Circulante:

La empresa dispuso de \$1.42 pesos de activo circulante por peso de pasivo circulante o deuda a largo plazo, según la literatura consultada, esta razón debe estar en el rango de entre \$1.3 y \$1.5, o sea, es lo correcto para DIVEP en el 2008.

➤ Liquidez Inmediata:

La empresa cuenta con \$0.69 pesos de sus activos más líquidos para enfrentar las deudas que vencen inmediatamente. Según la literatura consultada esta razón debe estar en el rango de \$0.5 y \$0.8 como es el caso de la empresa.

➤ Liquidez Instantánea:

La empresa cuenta con \$0.52 pesos de los activos totalmente líquidos para asumir las deudas que vencen instantáneamente. Según la literatura consultada el valor medio óptimo está entre \$0.3 y \$0.5. En el caso de la empresa esta tiene activos ociosos.

Al calcular el ciclo de inventario se pudo constatar que el mismo no se convierte fácilmente en mercancía vendida. En el 2008 le tomó a la empresa convertir sus inventarios vendidos en \$104 días.

Cuando, como es el caso de análisis el inventario no se convierte fácilmente en efectivo líquido; la mejor razón para estimar la liquidez general de la empresa es la de liquidez inmediata, pues esta precisamente lo que hace es deducir a los activos circulantes y el activo menos líquido de los circulantes, a saber: el inventario.

Teniendo en cuenta lo antes referido y lo que establece como ideal la literatura consultada, se puede concluir que DIVEP posee liquidez para enfrentar las deudas que vencen en el corto plazo.

➤ Ciclo de cobro:

A DIVEP le toma como promedio cobrar sus ventas netas a crédito 16 días.

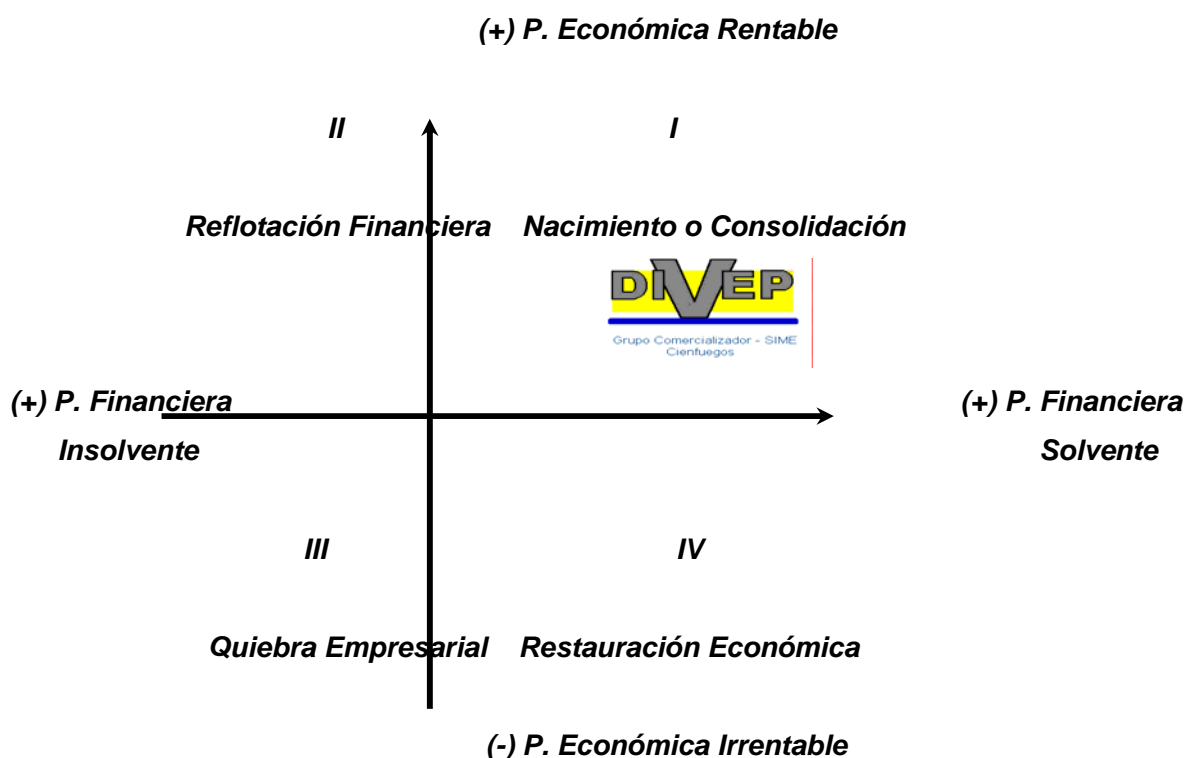
La literatura no establece una cantidad de días como ideal para esta razón sino que afirma la necesidad para un buen análisis de comparación con el promedio de la industria o con la empresa líder de la rama. En este caso no se dispone de esa información.

➤ Endeudamiento:

La empresa financió el 57% de sus activos con deuda. El valor ideal de esta razón depende de la inversión por el riesgo del administrador financiero. Aunque muchos sostienen que debe ser menor o igual que 0.5.

Una vez efectuado el análisis de las razones financieras de la empresa se procedió a identificar el cuadrante de navegación en el que se ubica según su situación económico financiera. A continuación se muestra:

Cuadrante de Navegación.



La empresa es **Rentable (+)** y **Solvente (+)** está **Consolidada**, ya que obtiene Utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones.

En cuanto las razones de rentabilidad, aunque es baja, DIVEP genera utilidad por actividades de operación, a saber por ventas e inversión. La magnitud de la utilidad para las razones calculadas o la magnitud del índice (razón) financiera depende de la industria en que opere la empresa; del promedio para la rama. Este valor no se conoce.

La empresa genera un margen de ganancia a través de sus ingresos por gastos o sea se concluye que es Rentable.

Capítulo III. Análisis DAFO y diseño estratégico de la Empresa DIVEP Cienfuegos.

Este capítulo muestra el análisis de la matriz de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permitiendo conocer el estado en el que se encuentra la empresa para enfrentar sus retos y el diseño de la estrategia maestra con la correspondiente identificación de las áreas de resultado clave y la propuesta de objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada área.

3.1- Análisis y resultado de la matriz DAFO.

Una vez efectuados los diagnósticos externos e internos se definieron los aspectos a utilizar en la Matriz DAFO, a través del trabajo con los expertos del estudio.

La matriz DAFO constituye una herramienta que, de forma sintética, recoge la información respecto a las Fortalezas y Debilidades internas de la organización y su confrontación con las Amenazas y Oportunidades del entorno. Resulta ser muy fructífera para análisis y diseño de estrategias, pues sobre la base de análisis cualitativos, nos permite establecer análisis cuantitativos con el fin de explorar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Los aspectos que se correlacionan en la matriz DAFO son los expuestos a continuación:

ANALISIS INTERNO:

Debilidades:

1. Insuficiencia y subutilización de la infraestructura existente.
2. Deficiente programa de inversiones propias y del aprovechamiento de la capacidad instalada en los talleres.
3. Insuficiente trabajo de Marketing y de alianzas estratégicas con otras organizaciones.
4. Baja eficiencia económica por la gestión de cobros y pagos y del control deficiente de las finanzas en Moneda Libremente Convertible.
5. Débil desarrollo de los recursos humanos y disponibilidades de documentación técnica.
6. Bajo nivel organizativo por la falta de coordinación entre las áreas que no funcionan como sistema.
7. Bajo nivel de informática y calidad

Fortalezas:

1. Presencia en todo el territorio de la provincia.
2. Experiencia y conocimientos en el sector automotriz e identidad reconocida.
3. La capacidad de producción y alta tecnología de los talleres.
4. Amplitud del Objeto Social.
5. Capacidad inmobiliaria y de almacenaje.
6. Sistema de Estímulo y atención al hombre.
7. La Contabilidad Certificada y presentación del Diagnóstico de Perfeccionamiento Empresarial.

ANÁLISIS EXTERNO:**Amenazas:**

- 1- Existencia de actividades Estatales de atención a la reserva de equipos, desarme, etc, que generan gastos en CUC y no se recuperan.
- 2- Competencia de otras entidades en el territorio.
- 3- Disminución de las ventas al principal cliente (MINAZ) y pérdida de otros clientes en ascenso como resultado del escaso poder adquisitivo de los clientes.
- 4- Restricción y centralización de las inversiones en la economía nacional.
- 5- Créditos comerciales de los proveedores que no cubren nuestro ciclo de operaciones.
- 6- Cadena de impagos.
- 7- No disponibilidad de créditos.

Oportunidades.

- 1- Establecer alianzas estratégicas con otras Empresas.
- 2- Mayor flexibilidad en la política de formación de precios en CUC.
- 3- Existencia de sectores priorizados que no han sido debidamente explotados en la Provincia.
- 4- Desarrollo de inversiones en programas sociales.
- 5- Intención del SIME de convertir a DIVEP en la red comercializadora por excelencia, a nivel nacional con proyección de internacionalización.
- 6- Tendencia de los clientes a buscar soluciones integrales.
- 7- La existencia de proveedores propios del grupo DIVEP.

Una vez impactados los aspectos anteriores a partir del criterio de experto, se obtiene la ubicación de la empresa en la Matriz, la cual permite conocer el estado de su situación actual. (Ver anexo 3.1).

El gráfico que se muestra a continuación muestra la ubicación de la empresa:

Gráfico 3.1 Posición de la empresa DIVEP Cienfuegos según la Matriz DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		

Como se puede apreciar en el gráfico la empresa DIVEP Cienfuegos se encuentra en una situación de supervivencia, donde potencialmente actúan las debilidades, las cuales no permiten, ni atenuar ni minimizar las amenazas. De lo cual se infiere que deben orientarse los planes de acción de manera tal, que se potencien aquellas estrategias del tipo *Supervivencia*; permitiendo reducir el impacto negativo que ejercen las debilidades de la organización haciéndola vulnerable ante las posibles amenazas. Las estrategias que se propongan deben tener como objetivo atenuar estas últimas, para lo cual deben considerarse todas aquellas potencialidades existentes que permitan reducir las debilidades.

Problema estratégico:

Si se incrementa la posibilidad de entrada de competidores potenciales y se potencian los problemas de salud financiera de la empresa e insuficiente sistema de costo, esto traerá como

consecuencia que no se pueda hacer valer la orientación al cliente, no pudiéndose aprovechar el proceso inversionista en el país, el ritmo de crecimiento de sus principales clientes, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la política de extensión del valor de los servicios y existencia del mercado.

Solución del problema estratégico:

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo el proceso inversionista del País, el ritmo de crecimiento de sus principales clientes , el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la política de extensión del valor de los servicios y la existencia del mercado, potenciando la orientación al cliente para atenuar el problema de la salud financiera de la Empresa y el insuficiente sistema de costo minimizando la posibilidad de entrada de competidores potenciales.

3.2- Formulación de la estrategia maestra de la empresa.

Luego de concluido el análisis estratégico y en conocimiento de causa de cual es la situación que presenta la empresa para enfrentar los nuevos retos, se revisa nuevamente la misión y la visión, reafirmando la existente y con la información obtenida a partir de los análisis anteriores se define la estrategia maestra a seguir por la Dirección de la Comercializadora DIVEP Cienfuegos determinándose por el grupo de planeación y entre los expertos del estudio la siguiente:

Estrategia General.

Desarrollar una estrategia de especialización en la prestación integrada de los servicios de equipos, partes, piezas, accesorios, bienes de consumo y electrodomésticos que oferta la empresa, implementando estrategias de diferenciación con un enfoque hacia la búsqueda de la calidad total, para el logro de una ventaja competitiva sólida y sostenible dentro del SIME.

3.3 - Definición de las Áreas de Resultados Claves.

Los aspectos resultantes del diagnóstico, están relacionados con las siguientes vertientes del trabajo, que serán consideradas como Áreas de Resultados Claves, siendo las tres que se enuncian a continuación:

1. Recursos Humano: encaminar las acciones necesarias para garantizar el comportamiento adecuado de los indicadores de eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo; la superación del personal en función de las necesidades de la entidad; perfeccionar la aplicación de lo establecido para el trabajo con los cuadros y sus reservas; avanzar en la aplicación de sistemas de pagos por resultados y de estimulación material.
2. Gestión Económica Financiera: perfeccionar la gestión financiera de la gerencia, manteniendo un estricto control sobre los indicadores fundamentales que garanticen el incremento sostenido del negocio.
3. Gestión Comercial y Prestación de Servicio: se profundiza en el análisis de los negocios actuales y futuros determinándose su efectividad a partir del desarrollo de una filosofía de marketing estratégico y operacional que contribuya a elevar la gestión de los servicios y en esta área ha de considerarse la implementación de un sistema de gestión de la calidad que establezca los procedimientos de los procesos básicos de la comercializadora de forma tal que garantice hacer las cosas bien para generar eficiencia determinándose los rasgos que la caracterizan, así cómo el completamiento de la infraestructura técnica y tecnológica.

3.3.1- Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada área de resultado clave.

Los objetivos estratégicos fueron elaborados de conjunto por cada una de las áreas de resultados claves, con sus criterios de medida y las correspondientes estrategias a desplegar para alcanzar los mismos.

A continuación se muestra cada objetivo por área, sus criterios de medida, así como las estrategias sugeridas para cada uno de ellos:

ARC 1. RECURSOS HUMANOS.

Objetivo estratégico 1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Empresa a través de la implementación efectiva del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2010	2011	2012
1. El 100% de los trabajadores que ingresan y promueven a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	100%	100%	100%
2. Tener definida la fuerza de trabajo necesaria hasta el 2011.	X	X	X
3. Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores, reservas y cuadros de la Empresa, cumpliendo con la Estrategia de Capacitación de la Empresa	95%	98%	100%
4. Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores.	98%	99%	100%
5. Se logra que las evaluaciones del 100% del Personal se desarrollen con calidad y eficiencia, Mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	90%	9 0%	100%
6. Se utiliza por el 100% de los cuadros y dirigentes la Evaluación del desempeño como un instrumento de Dirección.	90%	95%	00%
7. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la Empresa, consolidándose los deseados.	85%	90%	95%

Estrategia:

- Lograr la existencia de un clima laboral que origine motivación y sentido de pertenencia, alcanzando correspondencia en los intereses de los trabajadores y sus aspiraciones individuales, con los intereses y proyecciones futuros de la empresa.
- Perfeccionar la Gestión de Recursos Humanos en la empresa de forma que permita garantizar el uso más eficiente de la fuerza laboral para incrementar la productividad del trabajo en divisa en no menos de un 50 % y de un 2 % en Peso Dólar, así como generalizar la concepción del trabajo bajo un esquema de perfil amplio y multioficio elevando la eficiencia en la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculada a los resultados, permitiendo mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

ARC 2. ECONÓMICA-FINANCIERA.

Objetivo estratégico 2. Lograr que la Gestión Económica - Financiera influya con eficiencia y eficacia en los niveles de competitividad de la empresa, manifestándose en la optimización del proceso inversionista, la disminución de los costos, el incremento de los ingresos y la oportuna disponibilidad de los presupuestos.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2010	2011	2012
1. Índice de costo por UM de ingreso *centavos	0.17	0.16	0.15
2. Gastos totales por peso de ingreso * centavos	0.57	0.30	0.20
3. Utilidades. M CUC	250	300	350

Estrategias:

- Realizar un consecutivo esfuerzo por la reducción de los costos y reducir los gastos a niveles mínimos indispensables.

- Desarrollar la más amplia labor de tesorería financiera y sistematizar en la utilización de las técnicas de análisis de riesgos y otros elementos que favorezcan el mejor desarrollo de la gestión comercial, y su vínculo con las obligaciones convenidas y bancarias.
- Tener ciclos de cobro por debajo de los 30 días.

ARC 3. Gestión Comercial y Prestación de Servicios.

Objetivo estratégico 3. Lograr mediante la aplicación de una lógica cliente - proveedor y sobre la base del conocimiento del mercado real y potencial, que la entrega y aseguramiento en los servicios que se brinda se corresponda con los requerimientos de volumen, diversidad y calidad.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2010	2011	2012
1. Se alcanza una participación de los productos nacionales en nuestras ventas.	60%	70%	75%
2. Existencia estable y suficiente de productos.	70%	75%	80%
3. Se satisface los clientes	85%	90%	100%
4. Satisfacción de la demanda	75%	85%	90%
5. Instalaciones y medios con condiciones	80%	90%	100%
6. Se cuenta con la infraestructura informativa.	80%	90%	100%
7. Se cuenta con un sistema de calidad implantado	75%	85%	100%

Estrategias:

- Gestionar y evaluar la efectividad del proceso comercial.
- Garantizar una eficiente gestión con los Proveedores Nacionales.

- Aprovechar las instalaciones de la Empresa de manera intensiva.
- Efectuar estudios de mercado para apoyar la introducción de nuevos productos y Servicios.
- Garantizar anualmente la capacitación del personal de contacto con las nuevas técnicas, para mejorar la atención al cliente.
- Implantar un sistema de administración empresarial logrando una alta integración de las actividades de: compras, abastecimiento, económico-financiera, contable, gestión de recursos humanos y calidad entre otros
- Hacer compras asociadas a las demandas reales, respaldadas por las ventas para tener mínima generación de excesos en inventarios e inventarios de lento movimiento.
- Tener siempre la capacidad de ofertar al cliente, desde cualquier punto de venta, mercancías que no estén en su inventario.
- Alcanzar un alto grado de especialización en los servicios que ofertamos, tanto en Automoción como el de Electrodomésticos.
- Realizar estudio de las necesidades de los clientes para actualizar la cartera de productos básicos de la Entidad, así como identificar los posibles niveles de ventas a obtener en otras familias de productos.
- Pactar ciclos de pagos en las negociaciones comerciales favorables para nuestra Entidad en correspondencia con su situación financiera
- Confeccionar el Plan de Compras realizando el análisis costo – beneficio de estas acciones tomando como base el estudio de las necesidades de los clientes.

Quedando declarada la Estrategia General, sus áreas claves de resultado con sus correspondientes objetivo estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución, le corresponde a la Dirección de la Empresa, sus colaboradores elaborar los planes de acción a desarrollar para dar respuesta a lo planeado estratégicamente para el período 2010-2012, Corresponde ahora realizar una adecuada asignación de los recursos en función de dar cumplimiento a cada estrategia según lo planificado a resolver en cada período establecido dentro de los grados de consecución, lográndose una adecuada sincronización como base esencial para la asignación de responsabilidades en cada área de resultado clave, a su vez es necesario un sistema de control estratégico que permita descubrir a tiempo cualquier modificación que ocurriera en el entorno, así como cualquier cambio interno que fuese necesario realizar para enfrentar los cambios externos, debiéndose llevar hasta el nivel operativo.

Se asume entonces por la Dirección de la Empresa actuar consecutivamente con la proyección estratégica efectuada, la aplicación de un enfoque estratégico como vía para desarrollar un proceso de cambio estratégico trae incluida la necesidad de formar y desarrollar de manera no muy paulatina un pensamiento estratégico en todos sus directivos que garanticen una acción anticipadora a los cambios que se producirán en el entorno.

En el desarrollo del trabajo ha quedado de manifiesto que están sentadas las bases para que suceda el cambio de mentalidad, no solo hasta el punto que los directivos identifiquen con anticipación necesidades de cambio sino también, la voluntad y el compromiso de llevarlos a cabo.

Para el manejo de esta nueva situación es preciso utilizar un liderazgo basado esencialmente en la educación, comunicación y participación de los implicados, desarrollando sesiones de trabajo en grupo buscando el consenso y creando un clima favorable de confianza y reforzamiento del compromiso con la nueva estrategia.

El hecho de que la Empresa DIVEP Cienfuegos ponga en práctica la estrategia es un logro, es la práctica la que hace cambiar el pensamiento y provoca como efecto inmediato que no sólo se piense y se trabaje por la eficiencia sino también por la eficacia, asumiendo una actitud practica y perseverante donde no se acepta la pasividad o el acomodamiento, al contrario se promueve el desarrollo de lo que constituye el punto de partida de todo pensamiento estratégico: el análisis y la capacidad de cuestionamiento en la búsqueda de nuevas opciones.

3.4- Evaluación de varias de las estrategias del Área de Resultado Clave 3. Gestión Comercial y Prestación de Servicios.

A modo de conocer cómo se manifiesta el comportamiento de la proyección estratégica diseñada para la Comercializadora DIVEP-SIME., se toman varias estrategias del ARC 3. Gestión Comercial y Prestación de Servicios para validar su cumplimiento a finales del año 2009.

Cuyo objetivo estratégico es: Lograr mediante la aplicación de una lógica cliente - proveedor y sobre la base del conocimiento del mercado real y potencial, que la entrega y aseguramiento en los servicios que se brinda se corresponda con los requerimientos de volumen, diversidad y calidad.

Tabla 3.1 Plan de acción para las estrategias del ARC Gestión Comercial y Prestación de Servicios.

Plan de acción	Fecha de cumplimiento	Responsable
Efectuar las rondas de compras y negociación con los proveedores nacionales	Mensual	Director Operaciones.
Negociar el tratamiento de los inventarios con los proveedores	Mensual	Director Operaciones.
Elaborar diagnóstico de las preferencias de los clientes en cada unidad de la empresa para la efectiva toma de decisiones.	Semestral	Director Operaciones.
Confeccionar el Plan de Marketing de la empresa	Diciembre 2009	Director, Especialista Operaciones. Director General
Rediseñar el Plan de Marketing de la empresa	Anual	Director, Especialista Operaciones. Director General
Gestionar la estabilidad de los productos estrellas	Semanalmente	Especialista Operaciones. Director General
Aplicar las encuestas de satisfacción al cliente y efectuar análisis de tendencia a partir de las mismas.	Cuatrimestral	Especialista Operaciones. Director General
Incrementar las ofertas de productos y servicios atendiendo a la demanda de los clientes	IV Trimestre del 2009	Director Operaciones. Director General
Realizar evaluaciones internas del servicio que prestamos mediante las guías de calidad elaboradas.	Semestral	Especialista Operaciones.

Conclusiones.

El perfeccionamiento por escenarios de la planeación estratégica de la Empresa DIVEP Cienfuegos ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- Los elementos teóricos y conceptuales analizados en el Capítulo I, demuestran el avance en el desarrollo de los procesos de planeación y dirección estratégica. A estos elementos se le han añadido los nuevos conceptos de pensamiento administrativo atendiendo a los cambios del entorno, logrando así unificar una serie de aspectos claves que inciden en el actuar empresarial.
- La planificación estratégica incorpora novedosos enfoques para el estudio del entorno de las empresas, utilizando la prospectiva como la nueva disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles escenarios futuros teniendo en cuenta la evolución de las variables claves y el comportamiento de los actores implicados, que permite reducir la incertidumbre, mejorar las acciones presentes y aportar elementos que conducen al futuro deseado.
- Mediante la aplicación de las técnicas prospectivas (MIC-MAC y MACTOR) se pudo determinar las variables claves, los actores claves y los objetivos principales con los cuales ha de trabajarse en la planeación estratégica de la empresa, definiéndose como:

a) Variables internas claves (4)

- V1 Infraestructura
- V2 Competitividad
- V4 Situación económica – financiera
- V7 Condiciones de Trabajo

Variables externas claves (3)

- V9 Hábitos y preferencia de los clientes
- V10 Programas Priorizados de la Revolución
- V12 Competencia

b) Actores claves: los Trabajadores, el Sindicato, la Dirección Recursos Humanos y los Clientes.

Los objetivos principales:

Objetivo 1- Superar los indicadores económicos previstos en el Plan 2009 a partir del ahorro, eficiencia y máxima explotación de los recursos, recuperando el capital de trabajo y asegurando el funcionamiento operativo estable de la actividad comercial y financiera.

Objetivo 7- Lograr un sistema de calidad que combine la certificación según las Normas ISO 9000 y el Perfeccionamiento Empresarial, con una base informática y de comunicaciones que garantice control, velocidad y precisión en los procesos y aplicaciones.

- Con la aplicación del método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) se obtuvo 32 escenarios, clasificándose dentro de ellos los (6) más probables y el más optimista Escenario V(01), el más pesimista Escenario IV(08) y el más probable el Escenario I(03), concluyéndose por los expertos que el escenario por el que apuestan es este último a pesar de la no realización de la hipótesis 4, y sin dejar de tener en cuenta los restantes escenarios por las altas probabilidades de ocurrencia.
- En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el análisis prospectivo, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en las áreas de recursos humanos, economía y la de calidad de los servicios.
- Se crearon las bases para el desarrollo estratégico de la organización a través de las áreas de resultados claves identificadas (3), los objetivos estratégicos (3) y el conjunto de criterios de medidas, grados de consecución y estrategias propuestas para el mejor funcionamiento de la empresa.

Recomendaciones.

- La planeación estratégica debe ser un proceso continuo y dinámico, es decir: el plan estratégico debe ser evaluado cada 6 meses o al menos cada 12, efectuando de forma sistemática un monitoreo del entorno que permita la introducción de estrategias emergentes de darse cambios en el mismo.
- Recordar que el plan da el modelo a seguir para las actividades diarias, las cuales tienen otro nivel de seguimiento.
- Por los planes de acción, proyectar un sistema de control estratégico de gestión que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias, sino ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud continua y dinámica.
- Considerar los resultados obtenidos del análisis prospectivo en los diferentes procesos estratégicos que realice la organización.
- Generalizar los resultados obtenidos en este trabajo como base metodológica y práctica para la elaboración de futuras planeaciones y asumir por la DIVEP estudios superiores en las diferentes temáticas de la dirección.

Bibliografía

V Congreso del partido comunista de cuba. . (1997), 426p.

Barthelmess Vargas, C. La planeación estratégica en las organizaciones. Recuperado a partir de <http://www.Gestiopolis.com>.

Álvarez, M. P. (2000). *Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo*, 15p. La Habana.

Gabiña, J. (1997). *“El futuro revisitado”*, 130p. Bogota: Alfa omega.

GARCÍAS, F. A. I. (1993). *El planeamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.

Gárciga, M., & Rogelio J. (1999). *“Formulación estratégica. Un enfoque para directivos”*, 270p. La Habana: Félix Varela.

GODET, M. (1991). *Prospectiva y planificación estratégica.-- Barcelona: editorial S.G, 1991. – 198 p, 198p. Barcelona: S.G.*

GODET, M. (2000a). *De la anticipación a la acción*, 120p. París: UNESCO, 2000. – 120 p.

GODET, M. (2000b, Abril). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Recuperado a partir de <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pd>.

Hernández, D. S. J. (2005). Janeisy Hernández del sol: perfeccionamiento de la planeación estratégica de la facultad de ciencias económicas y empresariales. Tesis de Diploma. Tutor Dr. Francisco A. Becerra LOIS, UCF Cienfuegos, 2005. UCF Cienfuegos.

Koontz, H. (1991). *Elementos de administración*, 595p. México: Mac Graw Hill.

Lic Yuvy Martínez Pérez. El proceso de planificación empresarial en cuba. . Recuperado a partir de <http://www.Gestiopolis.com>.

- Lic. Ángela Demestre Castañeda, Lic Antonio Gonzáles Torres, Dr. C José Carlos del Toro Ríos, MSc Bárbara Arencibia Sosa, & MSc Carlos Manuel Santos Cid. (2005). Segundo programa de preparación económica para cuadros. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- López, P. J. L. (2006). Diseño estratégico con enfoque prospectivo de la comercializadora ITH s.a. Cienfuegos. UCF Cienfuegos.
- López, R. S. M. "la prospectiva como herramienta de modernización: empezando con el final en la mente".
- Menguzzato, B. M., & J. J. Renau Piguera. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. un enfoque innovador del management*, 427p.
- Minzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*, 254p. Argentina: Ateneo.
- Minzberg, H. (1998). *La estructura de las organizaciones*, 258p. Barcelona: Ariel.
- Muñiz González, R. La dirección estratégica. . Recuperado a partir de <http://www.marketing-xxi.com/la>.
- Navas, J. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*, 297p. Madrid: Civitas.
- Oñate, R. N. (1988). Utilización del método Delphi en la pronosticación, una experiencia inicial en cuba . La Habana.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: sostenimiento de empeño superior*, 125p. México: Continental.
- Porter, M. (1998). Qué es estrategia En (pág. 27p). La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
- Portuondo Vélez, A. L. (1997a). "¿elaboración de estrategias o determinación de objetivos?" ¿dirigir por objetivos o estratégicamente?" , 11. La Habana.

Portuondo Vélez, A. (1997b). “*sistemas participativos*”. *Temáticas gerenciales cubanas*, 28p. La Habana.

Rodríguez Domínguez, M. M. (1999, Octubre). El papel de los sistemas de información inter organizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos. , *Revista Alta Dirección*, (207) 29-44p.

Vogel, M. H. Base del proceso para diagnosticar la situación financiera futura de la empresa. . Recuperado a partir de <http://www.tablero-decomando.com>.

Zambrano Rodríguez, D. Pasos para el proceso de la gerencia por objetivo. . Recuperado a partir de <http://www.monografías.com/trabajos10/gerob/gerob.shtml>,

Zamora, A. F. (2003, Marzo). “algunos conceptos básicos como guía rápida para la planeación estratégica”

Anexos.

Anexo 2.1 Taller I. Introducción al estudio de la planeación estratégica mediante la aplicación de métodos prospectivos en la Comercializadora DIVEP Cienfuegos.

Para lograr una óptima realización del seminario se hace imprescindible la participación del director de la Empresa así como miembros de todas las áreas, los más antiguos y experimentados trabajadores de la empresa que considerando el criterio de la dirección, son líderes. También se invitaron a otros profesionales por la experiencia que reúnen en estudios de este tipo.

El seminario se efectúa en una sola sesión de trabajo estructurado de la manera siguiente:

Objetivo de la técnica:

9:00am: Presentación por parte del investigador principal, del estudio a realizar. Se explica en detalles qué tipo de investigación se propone, la forma en que se va a desarrollar y la necesidad de colaboración entre los actores implicados para poder detectar los problemas que se presentan y las posibles soluciones a los mismos, utilizando herramientas contenidas en el método de Escenarios. (Se explican brevemente las técnicas).

10:00am: Breve receso. Se hace con la idea de que los participantes puedan tener unos minutos de análisis de manera extraoficial, para entender la problemática que se les plantea y el rol que juegan en el estudio.

10:30am: Se distribuyen los participantes por grupos, para que analicen los problemas que tiene DIVEP Cienfuegos, las implicaciones de los actores en dichos problemas y las posibles soluciones (vistas empíricamente). Se selecciona a la persona que se considere idónea para ejercer como moderador, logrando un óptimo desenvolvimiento de la actividad en cada subgrupo. Este paso no invalida la necesidad de realizar un diagnóstico, pues tan solo constituye una fase embrionaria en la elaboración del mismo y puede servir de mucha ayuda para determinar cuáles son los puntos que deben ser manejados con más tacto y precisión.

12:00am: Se realiza una síntesis con toda la información obtenida dándosele lectura ante todo el grupo reunido. Se hace una compilación de la información para la etapa del diagnóstico.

12:30am: Se presenta una encuesta para la selección del grupo de expertos conformado por miembros de la empresa y fuera de ella. (Se da un espacio de tiempo de 30 minutos para la selección). Aplicación del TZ Combinado.

Encuesta para la selección de los expertos más idóneos que contribuirán a la investigación en la empresa DIVEP Cienfuegos.

Nombre y Apellidos: _____

Se requiere determinar el grupo de expertos para trabajar en la planeación estratégica de la empresa DIVEP Cienfuegos. Este trabajo forma parte de los estudios de prospectiva y planificación estratégica que lleva a cabo el Departamento de Estudios Económicos de la Universidad de Cienfuegos. A través de esta encuesta solicitamos su colaboración para desarrollar dicho estudio.

Tarea que se le plantea a usted:

A partir de esta información general le pedimos que del listado que sigue, usted seleccione a los 10 Especialistas que considere con mayor aptitud para formar un grupo de expertos a esos fines (Se excluye la autoselección). Según su preferencia sobre la competencia de los relacionados coloque en el espacio en blanco los números: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10; según su primera, segunda, . . . , y décima elección preferente.

No.	Nombre y apellidos	Organismo al que pertenece	Cargo que ocupa	Valor que le asigna
1	Mauricio Vázquez Reyes	DIVE-CIMEX	Director de Automoción	
2	Osmel Gurida	DIVE-CIMEX	Director de Recursos Humanos	
3	Emilio Rosel Ponce	DIVE-CIMEX	Director de Operaciones	
4	Gladis Chávez Rodríguez	DIVE-CIMEX	Directora de Supervisión y Control	
5	Alexis Montero	DIVE-CIMEX	Admón. Tienda 4 caminos	
6	Alfredo Camejo	DIVE-CIMEX	Admón. Tienda Mixta	
7	María Regla	DIVE-CIMEX	Admón. Tienda	

			Electrodomésticos	
8	Alberto Riego	DIVE-CIMEX	Jefe Complejo 4 caminos	
9	Ana Margarita de Dios	DIVE-CIMEX	Directora General	
10	José Betancourt	DIVE-CIMEX	Trabajador	
11	Xiomara Marero	DIVE-CIMEX	Trabajador	
12	orlando Figueredo	DIVE-CIMEX	Trabajador	
13	Margarita Martínez	DIVE-CIMEX	Trabajador	
14	Tomás Rodríguez García	ECOI-12	Comprador	
15	José Cuero	ECO A-37	Comprador	
16	Evaldo Gómez Pérez	Termoeléctrica	Comprador	
17	Rubén Fernández	Empresa Eléctrica	Comprador	
18	Silvio Luján	Poder Popular	Comprador	

Anexo 2.2 Desarrollo teórico del método TZ Combinado.

Paso 1. Concepción y Organización: El investigador elabora el problema (este naturalmente puede ser categóricamente muy diverso) en términos holístico, esta será la formulación que se le presenta al grupo de candidatos una vez que haya sido constituido, de la forma que se plantea a continuación:

Confección de un listado con los posibles candidatos: Se basa en señalar los nombres de los especialistas que son considerados expertos en el Sistema Físico-Natural. Con las respuestas obtenidas se confecciona el listado de candidatos posibles a los cuales se les entrega la formulación del problema.

Estructuración del listado de candidatos posibles: A los especialistas que forman parte el listado de candidatos posibles se les requiere lo siguiente: señale los dos miembros de este listado que según su opinión poseen conocimientos significativos acerca del problema formulado.

Con las respuestas recibidas, el Registrador construye la siguiente matriz de elecciones:

Matriz de elecciones.

Especialista que elige del listado.	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar
1		
2		
.		
.		
.		
N		

Supongamos 6 especialistas cuya matriz de elecciones es la siguiente:

Matriz de elecciones:

Especialista que elige del listado.	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar
1	3	2
2	4	3
3	6	4
4	5	1
5	1	6
6	3	1

El número en la segunda y tercera columna corresponde a la identificación de los especialistas elegidos por el grupo.

Paso 2. Determinación del nivel de competencia: La determinación del nivel de competencia de cada especialista que conforma el listado de candidatos posibles seleccionados, se realiza mediante el establecimiento del problema definido, dando una calificación. El nivel de competencia será un atributo del especialista, revelado por su prestigio científico-técnico, socialmente reconocido por diferentes personas encuestadas. El nivel de competencia estará condicionado por el grado de elección preferencial del especialista en cuestión, definido por el resto de los especialistas del grupo.

Paso 3. Aplicación del procedimiento de probabilidades teóricas: Se aplica el procedimiento de probabilidades teóricas al azar para determinar la significación estadística de los valores obtenidos del nivel de competencia.

Procedimiento de probabilidades teóricas al azar.

La probabilidad (p) de que el especialista (i) seleccione el especialista (j) en un número (d) de elecciones, viene dada por:

$$p = d / N - 1$$

En la cual: N es la cantidad de especialistas en el listado sometidos a elección.

La probabilidad inversa, q; e, de que el especialista (i) no seleccione al especialista (j) en (d) elecciones esta dada por:

$$q = 1 - p$$

Toda vez que el número de especialistas que emiten una elección y el número de especialistas que pueden ser elegidos es N-1 (no se asume la autoelección), se infiere que la probabilidad del grupo de candidatos se corresponde con: 1,2,..., N-1, por lo cual esta puede determinarse mediante el empleo de la fuente binomial, cuya expresión formal, de manera general, es la siguiente:

$$(p + q)^n$$

En la cual n es el número de ocasiones que ocurre un evento determinado, la expresión en el caso presente es dado que $n = N - 1$

$$(p + q)^{N-1}$$

La función binomial está definida por los siguientes valores:

El valor medio, o sea, la media aritmética (M).

La desviación estándar: (S).

La asimetría de la curva del nivel de competencia: (a).

Para su determinación se emplean las siguientes expresiones:

$$M = p (N-1)$$

$$S = [(N-1) p \cdot q]^{1/2}$$

$$A = q - p / s$$

La puntuación estándar del nivel de competencia viene dada por:

$$X = M \pm t \cdot s$$

En la cual:

X; valor crítico del nivel de competencia.

T; probabilidad de una asimetría determinada (a).

Para determinar el valor t, se emplea la tabla de Salvosa: "Generalization of the normal curve of error". No debe confundirse con la t de "student".

Interpretación de la puntuación estándar del valor crítico del nivel de competencia.

Se tienen dos situaciones:

$X = M + t \cdot S$; que representa el valor crítico a partir del cual un especialista del "grupo de candidatos", se considera que posee un nivel de competencia" en el problema formulado, significativo.

$X = M - t \cdot S$; que representa el valor crítico por debajo del cual se considera que un especialista posee un nivel de competencia “en el problema, no significativo”.

Por consiguiente los especialistas del “grupo de candidatos” que se consideran como “expertos en el problema formulado” son aquellos que tienen un “nivel significativo”.

Asimetría negativa (a)	Nivel de significación			Asimetría positiva (a)	Nivel de significación		
	0.05	0.01	0.001		0.05	0.01	0.001
0.0	-1.64	-2.33	-3.09	0.0	1.64	2.33	3.09
0.1	-1.62	-2.55	-2.95	0.1	1.67	25.40	3.21
0.2	-1.59	-2.18	-2.81	0.2	1.70	2.47	3.38
0.3	-1.56	-2.10	-2.67	0.3	1.73	2.54	3.52
0.4	-1.52	-2.03	-2.53	0.4	1.75	2.62	3.81
0.5	-1.49	-1.95	-2.40	0.5	1.77	2.69	3.87
0.6	-1.46	-1.88	-2.27	0.6	1.80	2.76	3.96
0.7	-1.42	-1.81	-2.14	0.7	1.82	2.86	4.10
0.8	-1.39	-1.73	-2.02	0.8	1.84	2.89	4.24
0.9	-1.35	-1.66	-1.90	0.9	1.86	2.96	4.39
1.0	-1.32	-1.59	-1.79	1.0	1.88	3.02	4.53
1.1	-1.28	-1.52	-1.68	1.1	1.89	3.09	4.67

Anexo 2.2a Resultados obtenidos de la aplicación del método TZ Combinado.

Tabla de contingencia Nombre y apellidos * Lugar asignado

Recuento

Nombre y apellidos	Lugar asignado										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mauricio Vázquez Reyes	2	2	2	1	0	2	0	1	0	2	12
Osmel Gurida	1	3	1	2	1	0	1	3	0	0	12
Emilio Rosel Ponce	5	2	0	2	0	0	1	1	2	0	13
Gladis Chávez Rodríguez	0	1	2	1	2	0	0	0	2	3	11
Alexis Montero	1	1	2	2	2	1	2	0	1	1	13
Alfredo Camejo	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	6
María Regla	2	1	1	1	4	1	0	2	2	3	17
Alberto Riego	1	1	0	2	1	4	1	0	2	0	12
Ana Margarita de Dios	1	1	1	2	1	0	6	1	1	1	15
José Betancourt	0	1	1	1	1	2	1	2	1	0	10
Xiomara Marero	0	3	2	2	2	1	1	1	0	2	14
orlando Figueredo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Margarita Martínez	0	0	0	0	0	1	1	1	7	2	12
Tomás Rodríguez García	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	4
José Cuero	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	5
Evaldo Gómez Pérez	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4
Rubén Fernández	1	0	1	1	1	1	0	2	0	1	8
Silvio Luján	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Total	17	17	17	17	16	18	17	17	18	17	171

		Lugar asignado
		N válido
Nombre y apellidos	Mauricio Vázquez Reyes	12
	Osmel Gurida	12
	Emilio Rosel Ponce	13
	Gladis Chávez Rodríguez	11
	Alexis Montero	13
	Alfredo Camejo	6
	María Regla	17
	Alberto Riego	12
	Ana Margarita de Dios	15
	José Betancourt	10
	Xiomara Marero	14
	orlando Figueredo	1
	Margarita Martínez	12
	Tomás Rodríguez García	4
	José Cuero	5
	Evaldo Gómez Pérez	4
	Rubén Fernández	8
Silvio Luján	2	

Como resultado final se obtiene el grupo de expertos conformado por lo mas competentes. El grupo de expertos queda conformado por los 10 expertos que aparecen resaltados en negrita en la tabla de arriba.

Anexo 2.3 Taller II. para la selección de los factores claves y las variables estratégicas en el desenvolvimiento de la empresa DIVEP Cienfuegos.

Objetivo de la técnica:

9:00am: Se presenta al grupo de expertos la compilación de información sobre la empresa realizada en el primer taller para su lectura.

9:15am: Se le pide a los expertos que comiencen a referir los factores claves que a su juicio inciden en el desenvolvimiento de la empresa. Uso de la técnica Tormenta de Ideas.

9:30am: Se listan cada uno de los factores y se procede a su análisis.

10: 00am: Se le pide a los expertos que comiencen a referir las variables que a su juicio caracterizan la empresa, separándolas en variables internas y externas. Uso de la técnica Tormenta de Ideas.

10:45am: Se listan las variables recogidas y se analiza cada una de ellas con el objetivo de definir las.

11:30am: Se presentan las variables definidas y se le pide a los expertos expresen sus criterios de que todas ellas sean aceptadas o no en el estudio.

Listado de variables:

Variables internas:

14. Infraestructura de DIVEP: en esta variable se analiza la influencia que ejercen, positiva o negativamente, el resto de las variables sobre la existencia de locales y medios disponibles dentro de DIVEP para ofrecer servicios al cliente.
15. Competitividad: considera el capital humano; la calidad, ya sea de los servicios o del producto ofertado; los precios, que incluyen las ofertas que brinda el DIVEP, etc.; asimismo, se considera la relación o correspondencia que existe entre los precios y la calidad, los estudios de mercado, o sea, los estudios de los principales competidores del área, así como la publicidad, la capacidad de innovación, etc.
16. Cultura organizacional: se refiere a los valores éticos empresariales, a la preparación del personal de DIVEP y a la posibilidad de superación de los trabajadores.
17. Situación Económico-Financiera de DIVEP: considera la capacidad de cubrir sus gastos con sus ingresos, la posibilidad de obtener utilidades, así como su capacidad de cumplir con los compromisos contraídos.
18. Logística: comprende la acción dirigida a garantizar las actividades del flujo material, informativo y financiero en DIVEP, desde sus fuentes de origen hasta sus opciones finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada para proveer al cliente de los servicios en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugares demandados.
19. Actuación del Sindicato: Identificación del Sindicato con los trabajadores y su accionar de conjunto con la Administración para cumplimentar los objetivos de la entidad.
20. Condiciones de trabajo: Contempla las condiciones que tiene cada puesto de trabajo y que deben ser garantizadas por la administración para que se puedan ejecutar debidamente todas las tareas previstas.

Variables externas:

21. Bloqueo económico: en esta variable se hace difícil desligar el impacto que tiene el mismo sobre el país y de su influencia en ITH propiamente, pero es de vital importancia que se entienda que en este caso la variable se analizará por su influencia mayormente en el mismo.
22. Hábitos y preferencias del cliente: incluye las costumbres y gustos de los posibles clientes, su preferencia por la calidad, por el producto que satisfaga sus necesidades.
23. Programas Priorizados de la Revolución: Participación de la entidad en los programas de la Revolución.
24. Crecimiento del Mercado: Indicador que refleja el auge en el mercado de los negocios que conforman la cartera de la organización en demanda y productos.

25. Competencia: Entiéndase por numerosas empresas que ofrecen servicios similares a los que posee la empresa en estudio. Donde en muchos de los casos estos competidores son poderosos.
26. Desastres naturales: Comprende la acción de la naturaleza sobre los numerosos establecimientos de la empresa.

Anexo 2.5 Matriz resultante del impacto de las variables estratégicas consolidada.

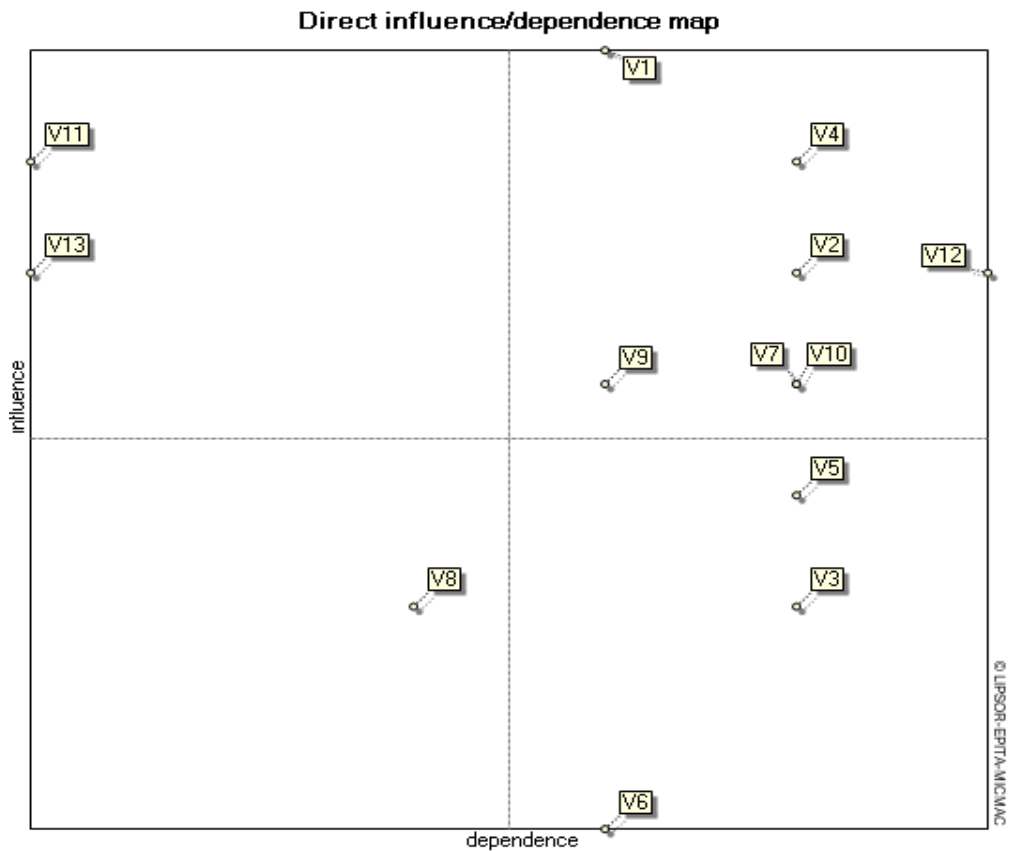
	1: V1	2: V2	3: V3	4: V4	5: V5	6: V6	7: V7	8: V8	9: V9	10: V10	11: V11	12: V12	13: V13
1: V1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2: V2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3: V3	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0
4: V4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
5: V5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
6: V6	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
7: V7	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
8: V8	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
9: V9	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
10: V10	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1
11: V11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
12: V12	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
13: V13	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0

©LIPSOR-ERTAMICMAC

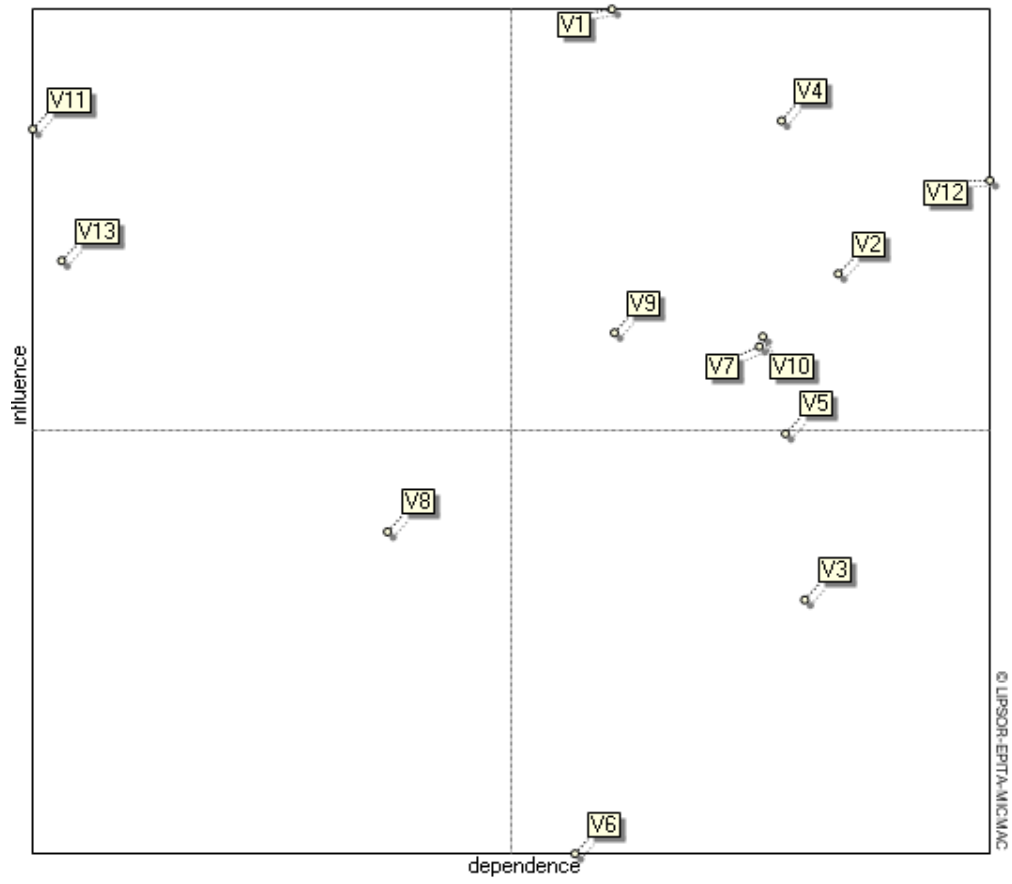
Anexo 2.6 Resultados de la aplicación del método MIC-MAC.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	13
Number of iterations	3
Number of zeros	51
Number of ones	118
Number of twos	0
Number of threes	0
Number of P	0
Total	118
Fillrate	69,82249%

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	88 %	92 %
2	100 %	89 %
3	100 %	100 %



Indirect influence/dependence map



Anexo 2.7. Encuesta dirigida a los expertos para determinar los actores de mayor influencia en la empresa DIVEP Cienfuegos.

Nombre y Apellidos: _____

En el estudio en que usted participa como experto, se desea identificar los actores claves de la empresa DIVEP Cienfuegos, para dar continuación al estudio sobre la planeación estratégica mediante el enfoque prospectivo que se lleva a cabo. De esta manera, también se les da a conocer las variables claves que resultaron de la primera parte de la investigación. Muchas gracias.

Se le pide:

Proponer para cada una de las variables claves que se muestran a continuación el actor o actores que se vinculan a ellas.

Variables internas claves (4)

V1 Infraestructura:

V2 Competitividad:

V4 Situación económica – financiera:

V7 Condiciones de Trabajo:

Variables externas claves (3)

V9 Hábitos y preferencia de los clientes:

V10 Programas Priorizados de la Revolución:

V12 Competencia:

Anexo 2.8 Encuesta para determinar el reto estratégico y los objetivos asociados de los actores.

Nombre y Apellidos: _____

En el estudio en que usted participa como experto, se desea obtener el reto estratégico y los objetivos asociados a los actores que el grupo de expertos plantea actúan sobre las variables claves de DIVEP Cienfuegos. De esta manera, también se les da a conocer el listado de los actores propuestos. Muchas gracias.

Tarea que se le plantea:

Proponer el reto estratégico y los objetivos asociados comunes o no de los actores teniendo en cuenta que estos deben contribuir al buen funcionamiento de la empresa DIVEP Cienfuegos.

Reto estratégico: _____

Listado de actores:	Objetivos asociados
Ministerio Sidero Mecánico	
Grupo Central DIVEP	
Gobierno (Nacional, Provincial y Municipal)	
Dirección de la empresa	
Sindicato	
Trabajadores	
Competidores: (Trasval, Autoimport, EMIAT (Comexin), SASA, Tractoimport, Acinox, Mercede Benz, Escambray, Copextel, Cimex, TRD)	
Proveedores: (CESCO, EUROTRADING, AMPELOS, COMLAT, DON OCCASION, CORAL CAPITAL, MEGO, BEYCO, ROLLER, RODABILSA, TMSTORE, APOLO, UNITED, AVOS, COMEX)	
Clientes	
Dirección Recursos Humanos	

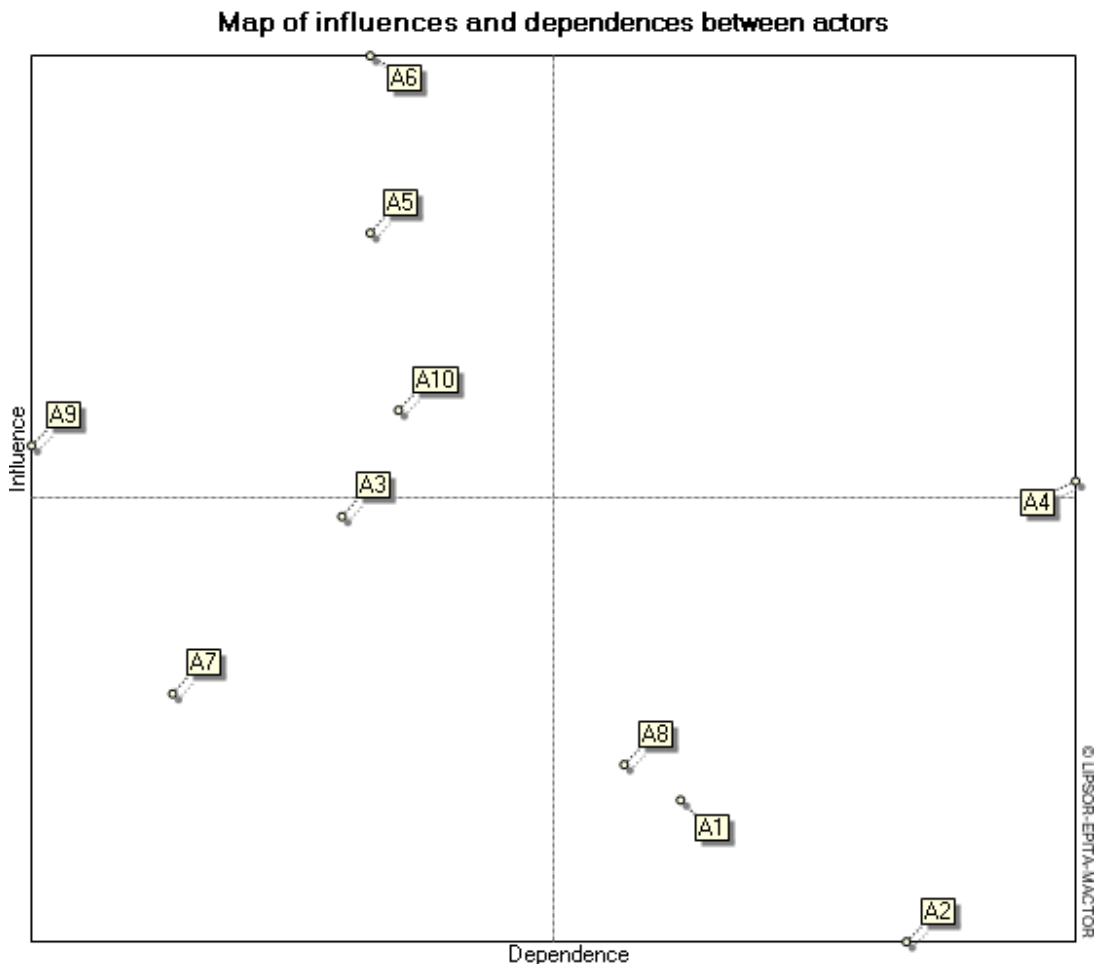
Anexo 2.10. Resultados de la aplicación del método MACTOR.

Matriz de relaciones directas de los actores

MDII	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	=i
A1	1	2	1	3	1	1	1	3	0	1	13
A2	1	1	0	2	1	1	1	2	0	1	9
A3	3	4	1	5	1	1	2	4	0	1	21
A4	4	4	2	4	3	3	1	1	1	3	22
A5	4	5	3	6	3	3	1	3	1	3	29
A6	5	6	3	7	3	3	1	4	1	4	34
A7	2	3	1	4	1	1	1	3	0	1	16
A8	2	3	1	4	1	1	1	3	0	1	14
A9	3	4	1	5	2	2	1	3	0	2	23
A10	3	4	3	5	3	3	0	2	1	3	24
Di	27	35	15	41	16	16	9	25	4	17	205

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Mapa de influencia y dependencia directa entre actores.



© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Coeficiente de fuerza

	\bar{r}_i
A1	0,37
A2	0,15
A3	1,09
A4	0,59
A5	1,57
A6	1,97
A7	0,90
A8	0,37
A9	1,84
A10	1,15

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Matriz de relaciones directas entre actores y objetivos

1MAO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Absolute sum
A1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
A2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	7
A3	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
A4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
A5	1	0	1	0	0	1	1	0	0	4
A6	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
A7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
A9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A10	1	0	0	0	0	0	1	1	1	4
Number of agreements	8	4	4	4	3	4	6	2	4	
Number of disagreements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Number of positions	8	4	4	4	3	4	6	2	4	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

2MAC	01	02	03	04	05	06	07	08	09
A1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
A2	1	1	0	1	1	1	1	0	1
A3	1	0	1	1	1	1	0	0	1
A4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A5	1	0	1	0	0	1	1	0	0
A6	1	0	1	0	0	0	1	0	0
A7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	1	1	0	0	0	0	1	0	0
A9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A10	1	0	0	0	0	0	1	1	1

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

3MAO

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Mobilisation
A1	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
A2	0,2	0,2	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,2	1,1
A3	1,1	0,0	1,1	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0	1,1	6,6
A4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	5,3
A5	1,6	0,0	1,6	0,0	0,0	1,6	1,6	0,0	0,0	6,3
A6	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	5,9
A7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A8	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	1,1
A9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A10	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	1,2	1,2	4,6
Number of agreements	7,3	1,5	5,2	2,2	1,8	3,4	5,8	1,7	3,0	
Number of disagreements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degree of mobilisation	7,3	1,5	5,2	2,2	1,8	3,4	5,8	1,7	3,0	

© IIPOR-EPITA-MACTOR

Anexo 2.11 Encuesta para buscar las hipótesis para la construcción de los escenarios de la empresa DIVEP Cienfuegos.

Nombre y Apellidos: _____

Dando continuidad al estudio, se precisa de su colaboración para determinar las hipótesis que representaran el futuro de la empresa DIVEP.

Muchas gracias.

Tarea que se le pide:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de los métodos MIC-MAC y MACTOR con los que se determinaron las variables claves y los actores claves, se le pide enuncie las 5 o 6 hipótesis que representarían el futuro de la empresa.

- 1. _____

- 2. _____

- 3. _____

- 4. _____

- 5. _____

- 6. _____

Anexo 2.12 Encuesta para procesar las hipótesis que representarán el futuro de la empresa DIVEP Cienfuegos.

Nombre y apellidos: _____

Siendo usted parte de la investigación que se desarrolla, por considerarse experto en la misma, se solicita su colaboración para desarrollar el método SMIC a través del llenado de la siguiente encuesta para determinar los escenarios posibles de futuro. Muchas gracias.

Se le plantea:

Considerando el grupo de hipótesis que se le muestran a continuación, desarrolle las siguientes orientaciones:

Hipótesis:

H1: Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC.

H2: Se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería.

H3: Se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes.

H4: Se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica.

H5: Se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos.

1- Marque con una X la probabilidad, que usted considera, de que ocurra H_i , atendiendo a la siguiente clasificación:

Probabilidades simples:

- 1- Evento casi improbable (0,00)
- 2- Evento improbables(0,30)
- 3- Evento medianamente improbable(0,50)
- 4- Evento probable(0,70)
- 5- Evento casi cierto(1)

Hipótesis	1	2	3	4	5
H1					

Hipótesis	1	2	3	4	5
H2					

Hipótesis	1	2	3	4	5
H3					

Hipótesis	1	2	3	4	5
H4					

Hipótesis	1	2	3	4	5
H5					

2- Determine usted cual seria la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis H_i dado que ocurra H_j . Atendiendo a la siguiente clasificación:

- 1- Evento casi imposible
- 2- Evento improbable
- 3- Evento medianamente probable
- 4- Evento probable
- 5- Evento casi cierto
- 6- Eventos independientes

	Hj				
Hi	H1	H2	H3	H4	H5
H1					
H2					
H3					
H4					
H5					

3- Determine la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis h_i dado que no ocurra H_j . Atendiendo a la siguiente clasificación:

- 1- Evento casi imposible
- 2- Evento improbable
- 3- Evento medianamente probable
- 4- Evento probable
- 5- Evento casi cierto
- 6- Eventos independientes

	Hj				
Hi	H1	H2	H3	H4	H5
H1					
H2					
H3					
H4					
H5					

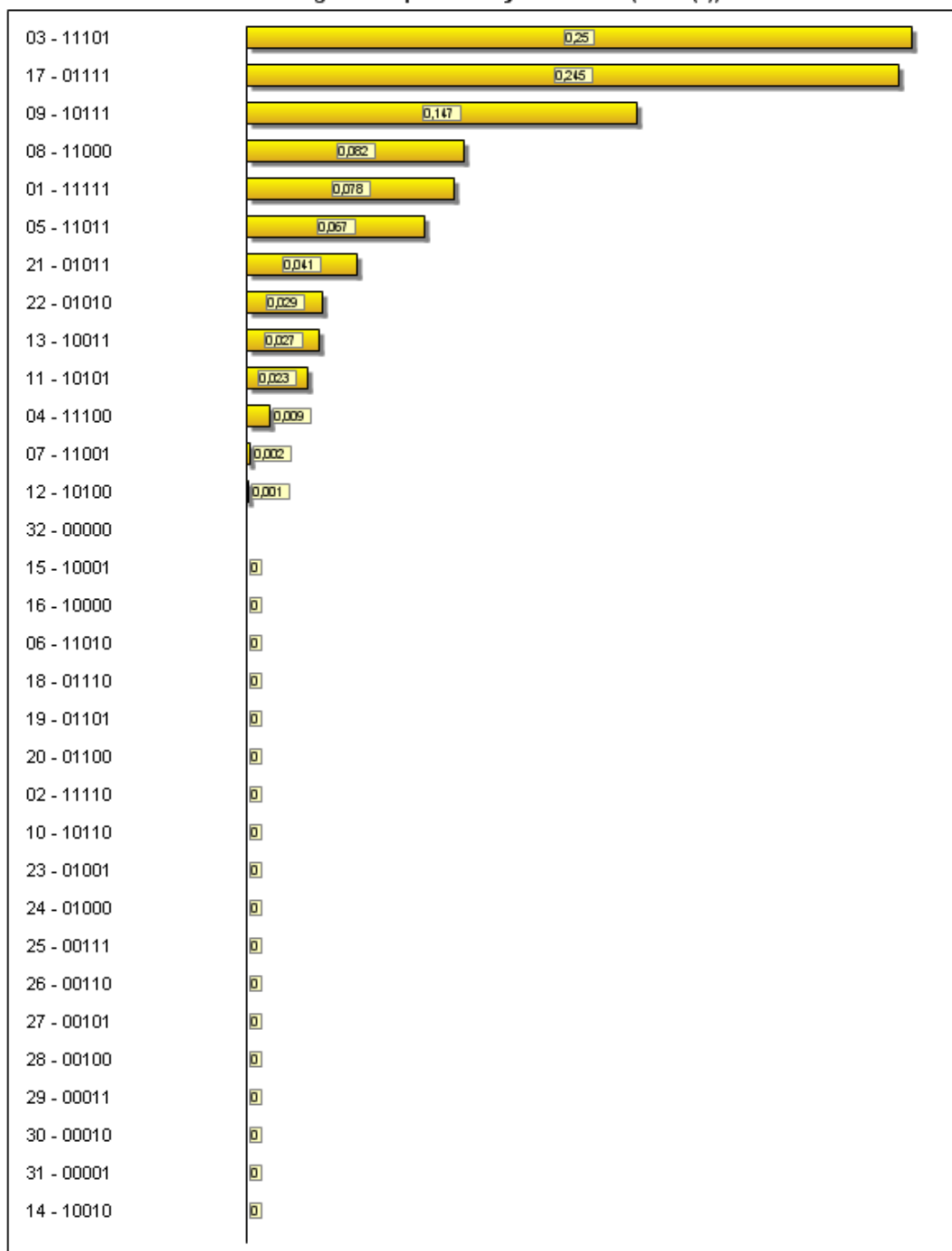
Anexo 2.13 Resultados obtenidos de la aplicación del método SMIC.

	Probabilities
1 : H1	0,685
2 : H2	0,802
3 : H3	0,752
4 : H4	0,634
5 : H5	0,879

	H1	H2	H3	H4	H5
1 : H1	0,685	0,607	0,675	0,503	0,675
2 : H2	0,711	0,802	0,773	0,725	0,776
3 : H3	0,74	0,725	0,752	0,741	0,844
4 : H4	0,466	0,573	0,624	0,634	0,688
5 : H5	0,866	0,851	0,987	0,955	0,879

	H1	H2	H3	H4	H5
1 : H1	0	1	0,717	1	0,761
2 : H2	1	0	0,89	0,935	0,992
3 : H3	0,777	0,862	0	0,771	0,082
4 : H4	1	0,88	0,663	0	0,239
5 : H5	0,909	0,995	0,554	0,749	0

Histogram of probability scenarios (EXP1(1))



Escenarios identificados como probables:

Escenario I(03)(P=0,25): Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, no se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos. **(Escenario más probable)(Escenario apuesta)**

Escenario II(17)(P=0,245): No se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos.

Escenario III(09)(P=0,147): Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, no se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos.

Escenario IV(08)(P=0,082): Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, no se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, no se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y no se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos. **(Escenario pesimista)**

Escenario V(01)(P=0,078): Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se modernizan y crean infraestructuras para

una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos. **(Escenario optimista)**

Escenario VI(05)(P=0,067): Se logra una eficiente economía de la empresa con introducción de nuevas operaciones en moneda nacional y CUC, se modernizan y crean infraestructuras para una mejor prestación de servicios técnicos y de ingeniería, no se amplía el conocimiento de los mercados de compra y los posibles nuevos clientes, se asegura el desempeño comercial con tecnologías modernas y de avanzada en la solución de proyectos de alta complejidad tecnológica y se eleva el desempeño organizacional a través de un mejor sistema de los recursos humanos.

Anexo 2.14 Servicios y productos que ofrece la empresa DIVEP Cienfuegos.

Servicios y productos que oferta la Comercializadora DIVEP Cienfuegos.

➤ Servicios:

- Mantenimiento y reparación de vehículos automotores ligeros.
- Tramado de dirección.
- Servicial de batería
- Pegado de banda.
- Limpieza de inyectores.
- Reparación de boca de inyectores.
- Garantía y postventa

➤ Productos:

- Sector de Bienes de Consumo:

Electrodomésticos, Climatización, Refrigeración y congelación, Mobiliario, Ciclos, Pinturas, Útiles domésticos, material de oficina, envases, Carpintería de aluminio y PVC, Aislamiento térmico, Cerámica y recubrimiento, Sistema de cercado y mallas, Sistema modulados y paneles, Sistemas hidráulicos sanitarios, Medios de protección, Tejas y otros.

- Sector Industrial:

Conductores eléctricos, Maniobra control, Medición y control, Iluminación, Canalización y Empotramiento, pequeños materiales eléctricos, Rodamientos y transmisiones, Ventilación industrial, Bombas y sistemas, Hidráulica, Oleohidráulica, Neumática, Compresores, Grupos electrógenos, Motores eléctricos, Cables de acero y accesorios, Herramientas industriales, equipos no estándar, Tortillería y fijación, otros.

- Automoción:

Transportes pesados y ligeros, maquinaria agrícola, Comunes automoción, Neumáticos, Baterías, Bujías, Agregados mayores, Maquinaria para la construcción, Servicios técnicos y otros.

Anexo 2.15 Análisis de las Razones Financieras de la empresa DIVEP Cienfuegos.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}} = \frac{9909629.46}{6954932.49} = 1.42$$

1.3 a 1.5 Correcto

Menor 1.3 Peligro de suspensión de pago

Mayor 1.5 Peligro de tener ociosos

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{AC} - \text{PC} = 9909629.46 - 6954932.49 = 2954696.97$$

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{9909629.26 - 5121675.26}{6954932.49} = 0.688 = 0.69$$

Entre 0.5 y 0.8 Correcto

Menor que 0.5 Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 Peligro de tener tesorería ociosa

Endeudamiento

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{6975719.5}{1226013.77} = 0.57 * 100 = 57\%$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario Promedio}} = \frac{17713281}{5121675.26} = 3458493684$$

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas x Cobrar promedio}} = \frac{(1458058.19 + 3134293.29) - 1600.94}{(773634.46 + 10616.57)} = 23$$

$$\text{Ciclo de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}} = \frac{360}{23} = 16 \text{ días}$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{3557740.19}{6954932.49} = 0.52$$

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Inventario}} = \frac{5121675.26}{9909629.26} = 0.52 * 100 = 52\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Sobre Venta} = \frac{\text{UNDI}}{\text{Ventas N}} = \frac{280345.45}{17713281.54} = 0.0158268 = \$ 0.02$$

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{UNDI}}{\text{Activo Total promedio}} = \frac{280345.40}{12226013.77} = 0.0229 = 0.02$$

$$\text{Rentabilidad General} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Gastos Totales}} = \frac{18359442.01}{18639787.41} = 0.984959839 = \$0.98$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{A.Totales promedio}} = \frac{17713281.54}{1226013.77} = 1.448 = 1.45 \text{ veces}$$

UNDI = Utilidad Después de Ingreso

Anexo 3.1 Matriz DAFO impactada.

MATRIZ DAFO

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS							TOTAL		
F O R T A L I Z A S		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	2	1	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0	1	4	
	3	0	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0	1	0	1	5	
	4	1	0	0	0	0	0	0	4	0	1	1	1	0	0	0	3	
	5	1	1	0	1	1	1	1	5	0	1	1	1	1	0	1	5	
	6	0	0	0	0	1	0	0	6	0	1	0	0	0	0	0	1	
	7	0	1	0	1	1	0	0	7	0	1	0	1	1	1	1	5	
	27	4	3	2	3	7	4	4		3	7	3	3	4	1	4	25	
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
DEBI LI DAD ES	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	3	
	2	0	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0	1	0	0	1	4	
	3	1	1	1	1	1	1	0	3	1	1	1	1	0	1	1	6	
	4	0	1	0	1	1	0	0	4	0	1	1	1	0	1	1	5	
	5	0	0	0	0	1	0	0	5	0	1	0	0	0	1	0	2	
	6	1	0	1	0	0	1	0	6	1	1	1	1	1	1	1	7	
	7	1	1	0	0	1	0	1	7	1	1	1	0	1	1	0	5	
	24	3	4	4	3	5	4	1		5	7	4	5	2	5	4	32	